

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการ  
ของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

THE CORE COMPETENCIES OF THE PRIVATE SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 2 DISTRICT PATHUMTHANI



กมลพัชร หินแก้ว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการ  
ของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

กมลพัชร หินแก้ว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของ  
สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี  
เขต 2

The Core Competencies of the Private School Administrators under the  
Primary Educational Service Area Office 2 District Pathumthani

ชื่อ-นามสกุล

นางสาวกมลพัชร หินแก้ว

สาขาวิชา

เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ, Ph.D.

ปีการศึกษา

2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ค.)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ, Ph.D.)

..... กรรมการ

(อาจารย์อนันต์ เดียวต้อย, ปร.ค.)

..... กรรมการ

(อาจารย์ต้องลักษณ์ จิรวัชรากร, ปร.ค.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีอนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาด้านเทคโนโลยี

..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

(รองศาสตราจารย์ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ, Ph.D.)

วันที่ 19 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2556

หัวข้อวิทยานิพนธ์	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
ชื่อ - นามสกุล	นางสาวกมลพัชร หินแก้ว
สาขาวิชา	เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ, Ph.D.
ปีการศึกษา	2555

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 2) ศึกษาระดับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 3) ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน และ 4) ศึกษาการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 58 คน โดยเลือกแบบเจาะจง และครูผู้สอน จำนวน 297 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น รวมทั้งสิ้น 355 คน โดยใช้สูตรของเครจซี่ และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวน 3 ตอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที และความแปรปรวนทางเดียว ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสูงสุด-ต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการพัฒนาตนเอง การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสูงสุด-ต่ำสุด ได้แก่ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการพัฒนาและ

ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันในด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศและอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันในด้านการพัฒนาหลักสูตร ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ :** สมรรถนะหลักของผู้บริหาร การบริหารงานวิชาการ



<b>Thesis Title</b>	The Core Competencies of the Private School Administrators under the Primary Educational Service Area Office 2 District Pathumthani
<b>Name–Surname</b>	Miss Kamolputch Hinkeaw
<b>Program</b>	Educational Administration Technology
<b>Thesis Advisor</b>	Associate Professor Prasert Pinpathomrat, Ph.D.
<b>Academic Year</b>	2012

## ABSTRACT

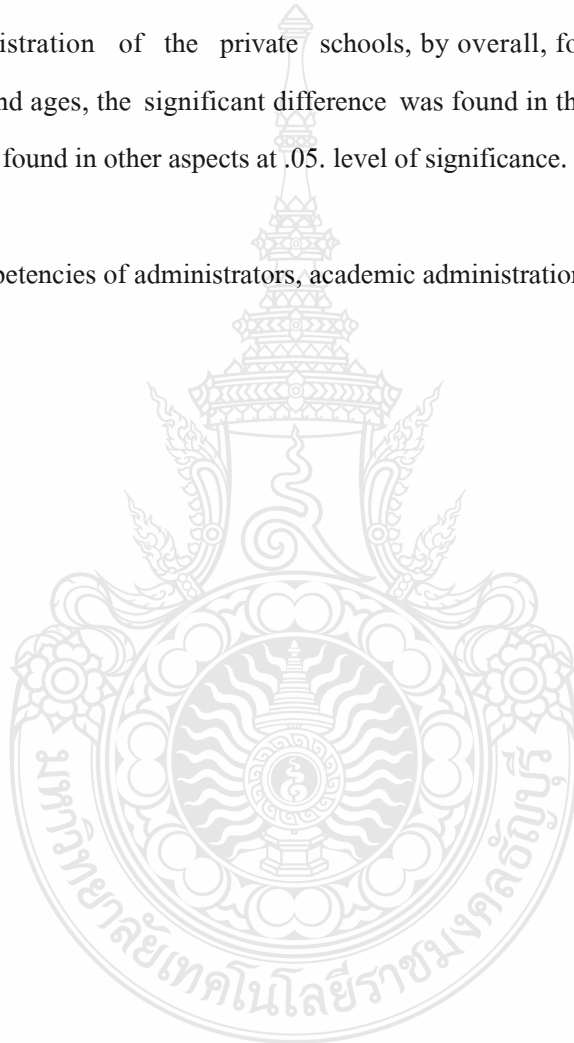
This research aimed to 1) examine the core competencies of the private school administrators under the Primary Educational Service Area Office 2 District Pathumthani, 2) study the level of academic administration of the private schools under the Primary Educational Service Area Office 2 District Pathumthani, 3) compare the core competencies of the private school administrators by sexes, ages, and work experiences and 4) compare the academic administration of the private schools by sexes, ages, and work experiences.

In this research, the samples included 58 schools administrators, acquired by purposive sampling technique, and 297 teachers, acquired by stratified random sampling as 355 samples technique following Krejcie and Morgan's formula for determining sample size. The research instrument consisted of 3 sections: 1 section, closed-ended questions on demographic data, and 2 sections, 5-level rating scale on the core competencies and academic administration. The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, and One-Way ANOVA and Scheffé post-hoc tests. The statistical significance was set at .05 level.

The results of the research revealed as follows; The core competencies of the private school administrators under the Primary Educational Service Area Office 2 District Pathumthani, by overall, was at the high level. The individual aspects arranged in descending order of mean score were good service, teamwork, achievement orientation, and self-development. The academic administration of the private schools under the Primary Educational Service Area Office 2 District Pathumthani, by overall, was at the high level. The individual aspects arranged in descending order of mean score were educational quality assurance, curriculum development, measurement and

evaluation, development and use of technological media for education. The comparisons of the core competencies of the private school administrators, by overall, found no differences. When compared by sexes, the significant difference was found in the teamwork aspect; no differences found in other aspects. When compared by ages, the significant differences were found in 3 aspects: the achievement orientation, good service, and teamwork. When compared by work experiences, the significant differences were found in every aspects at .05. level of significance. The comparisons of the academic administration of the private schools, by overall, found no differences. When compared by sexes and ages, the significant difference was found in the curriculum development aspect; no differences found in other aspects at .05. level of significance.

**Keywords:** core competencies of administrators, academic administration



## กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยได้รับความเมตตาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา ข้อคิดเห็น และกำลังใจด้วยความเสียสละและอดทน นอกเหนือจากการทำวิทยานิพนธ์แล้วท่านยังให้ความรู้และแบบอย่างของการทำงานที่ดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณนี้และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งกรรมการสอบทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ ดร.ต้องลักษณะ จิรวรรการ และ ดร.อนันต์ เดียวต้อย รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประนอม พันธุ์ไสว ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ ที่กรุณาตรวจสอบ แนะนำ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพร บุญส่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม พันธุ์ไสว ดร.ต้องลักษณะ จิรวรรการ ดร.รสริน เจริญไชสง และ อาจารย์อุดม บัณฑิตกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนโชคชัยรังสิต ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ส่งผลให้งานวิจัยมีความชัดเจนครบถ้วนและสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้จริง

ขอกราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์จากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนผู้วิจัยสามารถนำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้อ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ อีกทั้งผู้บริหาร และครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 29 โรงเรียน ที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณ บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

กมลพัชร หินแก้ว



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ .....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ .....	๓
บทที่	
1 บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
1.3 คำถามการวิจัย .....	6
1.4 สมมติฐานในการวิจัย .....	6
1.5 ขอบเขตของการวิจัย .....	7
1.6 คำจำกัดความในการวิจัย .....	8
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	10
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	12
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา .....	13
2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	13
2.1.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ .....	16
2.1.3 ความหมายของสมรรถนะหลัก .....	17
2.1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ .....	19
2.1.5 ประเภทของสมรรถนะ .....	20
2.1.6 ความสำคัญของสมรรถนะหลัก .....	25
2.1.7 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา .....	31
2.1.8 บทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะหลักมาใช้.....	34

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา.....	38
2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ .....	38
2.2.2 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ .....	40
2.2.3 ความสำคัญของการบริหารงานของสถานศึกษา .....	41
2.2.4 หลักของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา .....	42
2.3 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.....	43
2.3.1 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน .....	43
2.3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	51
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	58
2.4.1 งานวิจัยในประเทศ .....	58
2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ .....	60
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	62
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	62
3.1.1 ประชากร .....	62
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง .....	65
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	66
3.3 การสร้างและหาค่าคุณภาพของเครื่องมือ .....	67
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	68
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	68
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	70

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	71
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	72
4.2 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา .....	73
4.3 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา .....	78
4.4 ผลการเปรียบเทียบ .....	84
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	103
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	105
5.2 อภิปรายผล .....	111
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	114
บรรณานุกรม.....	116
ภาคผนวก.....	121
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ .....	122
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่องานวิจัย .....	124
ประวัติผู้เขียน.....	134

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขานี เขต 2.....	63
3.2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของครูผู้สอนและผู้บริหาร.....	65
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขานี เขต 2 โดยภาพรวม.....	73
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขานี เขต 2 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	74
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขานี เขต 2 ด้านการบริการที่ดี.....	75
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขานี เขต 2 ด้านการพัฒนาตนเอง.....	76
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขานี เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีม .....	77
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขานี เขต 2 โดยภาพรวม.....	78
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขานี เขต 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตร.....	79

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการจัด การเรียนการสอน..... 80
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ..... 81
4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการวัดและ ประเมินผล ..... 82
4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา..... 83
4.13	การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศด้วยการทดสอบ ค่าt-test..... 84
4.14	การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศด้วยการทดสอบ ค่าF-test..... 85
4.15	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามอายุ ..... 87
4.16	การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้วยค่าเฉลี่ยรายคู่วิธี Scheffe's Test จำแนกตามอายุ ..... 88

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.17	การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	90
4.18	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน .....	91
4.19	การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้วยค่าเฉลี่ยรายคู่วิธี Scheffe's Test จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	92
4.20	การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ.....	94
4.21	การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามอายุ.....	95
4.22	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามอายุ.....	97
4.23	การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้วยค่าเฉลี่ยรายคู่วิธี Scheffe's Test จำแนกตามอายุ.....	98
4.24	การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	99
4.25	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	100
4.26	การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้วยค่าเฉลี่ยรายคู่วิธี Scheffe's Test จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	101

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2.1	เปรียบเทียบสมรรถนะกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	15



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพในปัจจุบันของสมรรถนะหลักนี้ ผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรประเภทหรือระดับใดก็ตาม จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดีที่สุด ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารกับลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารการจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี ซึ่งมีคำถามว่าคุณลักษณะของผู้นำเช่นไรที่จะเหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปนี้เพื่อจะได้มีการเตรียมผู้บริหาร หรือสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ให้มีลักษณะเหมาะสมกับยุคปฏิรูปทั้งในปัจจุบันและอนาคต (วันชัย บุญทอง, 2548: 1)

ปัจจุบันนี้ สมรรถนะมีบทบาทและความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหาร ผลตอบแทน เป็นต้น มีการวิจัยพบว่า ในโลกของธุรกิจ การพัฒนาคนเพื่อให้ตามทันคู่แข่งต้องใช้การพัฒนาถึง 7 ปี ในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันใช้เวลาเพียง 1 ปีเท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของคนจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องเร่งดำเนินการ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 89)

จากการที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานใน โลกปัจจุบันนี้เอง องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีวิธีการวัดหรือประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วยแนวคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้เป็นหัวข้อสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสนใจกันอย่างต่อเนื่องติดต่อกันเป็นเวลามากกว่า 10 ปี โดยองค์กรเหล่านี้พยายามศึกษาและวิจัยเพื่อค้นหาว่า



มีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จ เกียร์สเตด (Kierstead, 1998: online)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับภารกิจ และนโยบายของทางราชการนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถอย่างกว้างขวาง ทั้งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทั่วไป การบริหารโรงเรียน ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง นโยบายของทางราชการ รวมทั้งจะต้องเรียนรู้และก้าวทันเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการค้นคว้าหาความรู้และจัดการข้อมูล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง เพราะสาระความรู้ทางการบริหารนั้นย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคม (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2549: 54)

ฉะนั้น หน่วยงานดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือค้อยคุณภาพนั้นผู้บริหารเป็นตัวขับเคลื่อนในการทำงานพัฒนางานในสถานศึกษา ให้ก้าวไปข้างหน้าหรือหยุดอยู่กับที่ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องมีสมรรถนะหลักในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารไม่เพียงแต่มุ่งเน้นแต่ผลงานด้านการบริหารงานภายในโรงเรียนให้ดีเด่นเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมองบุคลากรภายในองค์กรของตนเองว่าเป็นเช่นไร มีความสุขในการทำงานหรือไม่อย่างไร ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีมากหรือน้อยเพียงใด ตัวผู้บริหารไปสร้างภาวะกดดันให้กับครูหรือไม่ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องสังเกตเห็นทุกเรื่องเพราะนี่คือสมรรถนะหลักที่อยู่ภายในตัวของผู้บริหาร (อุทัย หิรัญโต, 2549: 30)

ในปัจจุบันสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้ครูได้รับรู้ น่าจะเกิดปัญหา ซึ่งจะเห็นได้จากการศึกษาของ โรแลนด์ บาร์ (สงบ ประเสริฐพันธุ์, 2548: 14) ได้พบว่า ครูเสียความมั่นใจในตนเองในการสร้างคุณภาพโรงเรียน โดยครูมีความรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการชื่นชม รู้สึกว่าตนทำงานหนักเกินไป ไม่ได้รับการยอมรับว่าตนเป็นอาชีพที่มีเกียรติ ไม่ได้รับการสนับสนุนเพียงพอ ขาดการเสริมขวัญกำลังใจ และรู้สึกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นยากขึ้นทุกวัน ในด้านความรู้สึกของครูไทยนั้น สงบ ประเสริฐพันธุ์ (2549: 15-16) กล่าวว่า ไม่ต่างไปจากข้อมูลของบาร์ ซึ่งปัญหาดังกล่าวย่อมส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา โดยผลการศึกษาจากหลายหน่วยงาน กรมวิชาการ (2549: 1-2) ได้ระบุไว้ใกล้เคียงกันว่าคุณภาพการศึกษาของของไทยอยู่ในระดับน่าเป็นห่วง ความรู้ความสามารถของเด็กไทยโดยเฉลี่ยลดลงทั้งในด้านกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างมีเหตุผล การแก้ปัญหา การริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้งทางด้านนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน คุณธรรม จริยธรรม ฯลฯ จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จึงอาจก่อให้เกิดปัญหาจากสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาภายในตัวผู้บริหารเองที่

แสดงออกให้ครูได้รับรู้ นั่นส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู และส่งผลเสียต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งถ้า คำกล่าวถึงปัญหานั้นเป็นจริง ข้อมูลสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงาน วิชาการของสถานศึกษาเอกชนจะทำให้รู้แนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษา และนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

นอกจากนี้ในปัจจุบัน สมรรถนะมีบทบาทและความสำคัญต่อการจัดการจัดการศึกษาและ โรงเรียนถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มี บทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา และกำหนดทิศทางความสำเร็จของโรงเรียนให้ บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและ เป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อการประกอบอาชีพและการศึกษา ตลอดชีวิต และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ดังกล่าว ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตำแหน่งที่มี วิทยฐานะ และมีค่าตอบแทนวิทยฐานะ อีกทั้งเป็น ตำแหน่งที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกสังคม ดังนั้น การบริหารจัดการศึกษาใน โรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล สูงสุดได้หรือไม่ ต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะที่เหมาะสมในการนำพา องค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม และทันต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552: 55)

การจัดการศึกษาของ โรงเรียนเอกชนนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของชาติเป็น อย่างมาก โดยได้ดำเนินการควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอด มีสถานศึกษาเอกชน จำนวนไม่น้อยที่เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีคุณภาพสูง มีชื่อเสียงเป็นที่นิยมของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ในการส่งบุตรหลานไปเรียน แต่ในขณะเดียวกันยังมีสถานศึกษาเอกชนเป็นจำนวนมากและด้อย คุณภาพ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาทั้งหลายต้องเร่งหามาตรการที่เหมาะสม เพื่อหาทาง พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น การบริหารการศึกษาในโรงเรียนเอกชนมีอิทธิพลอย่างมากต่อ การศึกษาของนักเรียน แต่การบริหารจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารซึ่งได้แก่ ผู้รับ ใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ เป็นผู้มิภาระหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน มีความใกล้ชิดกับครูและ นักเรียนผู้บริหาร โรงเรียนจึงเป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนประสบกับ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวลงได้ (เทอดพงษ์ ไชยพันธ์, 2545: 2)

ในการบริหารงานโรงเรียนเอกชน มีขอบเขตการบริหารงาน 4 งาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ซึ่งงานทั้ง 4 งานนี้ งานวิชาการถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหลาย ซึ่งมีผลต่อคุณภาพของนักเรียนส่วนงานอื่น ๆ ถือว่าเป็นงานสนับสนุนงานวิชาการให้มีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องให้ความสนใจกับงานวิชาการเป็นพิเศษ เพราะผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้นำจุดมุ่งหมายของการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องดูแลการเรียนการสอนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา เป็นงานเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ผู้บริหารการศึกษา หรือครูใหญ่ควรจะได้รับผิดชอบเป็นผู้นำของครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรกเพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้แก่นักเรียน ผู้บริหารจึงเป็นผู้นำในด้านวิชาการ โดยปฏิบัติงานร่วมกับครู กระตุ้นครูให้พัฒนาตนเอง ให้คำแนะนำครูและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันในด้านการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ (ภิญโญ สาร, 2546: 324) ไม่ว่าสถานศึกษานั้นจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานด้านวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษา และเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคนของสถานศึกษา (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2549: 15)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต 2 เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนเอกชนทั้งสิ้น 29 โรงเรียน เปิดทำการสอน 3 ระดับ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาแต่ละแห่งมีสภาพและปัญหาแตกต่างกันออกไปตามสาเหตุและปัจจัยที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นไปตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต 2 ได้รายงานผลการจัดการศึกษาในส่วนของปัญหาการจัดการศึกษาโดยภาพรวมสามารถจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ แต่การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของนักเรียนยังไม่สามารถสนองตอบความต้องการในกระบวนการพัฒนาคน ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ซึ่งการจัดการเรียนการสอนในทักษะเหล่านี้นักเรียนในสังกัดยังมีคุณภาพการศึกษาค่อนข้างต่ำ โดยรายงานผลการจัดการศึกษาไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรเกิดจากสาเหตุสำคัญหลายประการคือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ คุณภาพการบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพต่ำ งบประมาณบางโรงเรียนไม่เพียงพอ กฎระเบียบไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ ขาดการนิเทศติดตามผล ขาดแนวปฏิบัติในด้าน

การประเมินผลงานวิชาการ ขาดการปรับปรุงและพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ทำให้กระบวนการจัดทำพัฒนาหลักสูตรไม่ต่อเนื่อง ไม่มีการประเมินผลการใช้หลักสูตร ไม่นำผลการประเมินการใช้หลักสูตรไปพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษายังมีคุณภาพและมาตรฐานต่างกัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2, 2554: 55) นอกจากนี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังต่ำ ซึ่งจากการรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2555 สรุปภาพรวมของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลสัมฤทธิ์อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐานชาติ กล่าวคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 วิชาภาษาไทย เฉลี่ย 47.50, คณิตศาสตร์ เฉลี่ย 48.18 และวิทยาศาสตร์ เฉลี่ย 54.54 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 วิชาภาษาไทย เฉลี่ย 39.52, คณิตศาสตร์ เฉลี่ย 33.67 วิทยาศาสตร์ เฉลี่ย 37.58 สังคมศึกษา เฉลี่ย 42.67 และภาษาอังกฤษ เฉลี่ย 30.49 (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2555: 25) ซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำดังกล่าวนี้เป็นผลสะท้อนโดยตรงของกระบวนการบริหารจัดการและสมรรถนะของผู้บริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิเสธความรับผิดชอบมิได้ และจากบทสรุปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (2554: 63) กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นักเรียนอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ปัญหาเหล่านี้ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนประสบปัญหาหลายอย่าง ทำให้คุณภาพของนักเรียนบางโรงเรียนอยู่ในระดับไม่เป็นที่น่าพอใจ และต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข การบริหารงานวิชาการอีกมากเพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน และเพื่อก้าวให้ทันกับยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ครั้งนี้ จะได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยตรง และคุณภาพนักเรียนในอนาคตที่จะเป็นกำลังหลักในการพัฒนาประเทศชาติ ให้เจริญก้าวหน้า โดยมุ่งหวังให้ผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ต่อไป ซึ่งสอดคล้อง

กับปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542: 1) ได้กล่าวถึงผู้บริหารว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการเพราะงานวิชาการในสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นงานหลักที่เป็นหัวใจสำคัญ โดยผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบวางแผนงานทุกระดับตั้งแต่งานวิชาการจนถึงการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ซึ่งกล่าวได้ว่า เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

1.2.3 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

1.2.4 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

## 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับใด

1.3.2 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับใด

1.3.3 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เปรียบเทียบตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานมีความแตกต่างกันหรือไม่

1.3.4 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เปรียบเทียบตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานมีความแตกต่างกันหรือไม่

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาประกอบด้วย

1.4.1.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548: 46) ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม

1.4.1.2 การบริหารงานวิชาการ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 จำนวน 5 ด้าน โดยผู้ศึกษาเลือกเฉพาะด้านที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 4) การวัดและการประเมินผล 5) การประกันคุณภาพการศึกษา

### 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 29 โรงเรียน ปีการศึกษา 2555 รวมทั้งสิ้น 1,378 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 58 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2) ครูผู้สอนในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 297 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan)

### 1.4.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะตัวแปรที่สังเคราะห์ตามแนวคิดสำคัญของนักวิชาการและผลงานวิจัยที่นำมาศึกษาเท่านั้น ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและงานวิชาการของโรงเรียน ดังนี้

1) ตัวแปรต้น คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- เพศ

- อายุ

- ประสิทธิภาพในการทำงาน

2) ตัวแปรตาม คือ

- กลุ่มสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ยึดตามกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548: 46) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2) การบริการที่ดี

3) การพัฒนาตนเอง

4) การทำงานเป็นทีม

- การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย

1) การพัฒนาหลักสูตร

2) การจัดการเรียนการสอน

3) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4) การวัดและการประเมินผล

5) การประกันคุณภาพการศึกษา

## 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

1.5.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารทางด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม ได้แก่

1.5.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกำกับติดตาม ประเมินผล และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

1.5.1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการจัดรูปแบบและปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา

1.5.1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.5.1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

1.5.2 การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา

1.5.2.1 การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานแล้วนำไปปรับปรุง จัดทำโครงสร้างกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา

1.5.2.2 การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับความสนใจความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สมดุลกันเพื่อปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.5.2.3 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หมายถึง สื่อที่ใช้ประกอบการ เรียนรู้ที่จัดทำเพื่อพัฒนาผู้เรียนและเพื่อจัดการเรียนการสอน โดยมีการจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อศึกษาและส่งเสริมงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ

1.5.2.4 การวัดและประเมินผล หมายถึง การกำหนดระเบียบและแนวทางการ ปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา ตลอดจนการจัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่นตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.5.2.5 การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การจัดทำระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมาย ความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) แล้วพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.5.3 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน หมายถึง หน่วยงานในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ จัดการศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ระดับปฐมวัย

1.5.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 หมายถึง หน่วยงานที่ เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 บริหารจัดการในด้านการศึกษาของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

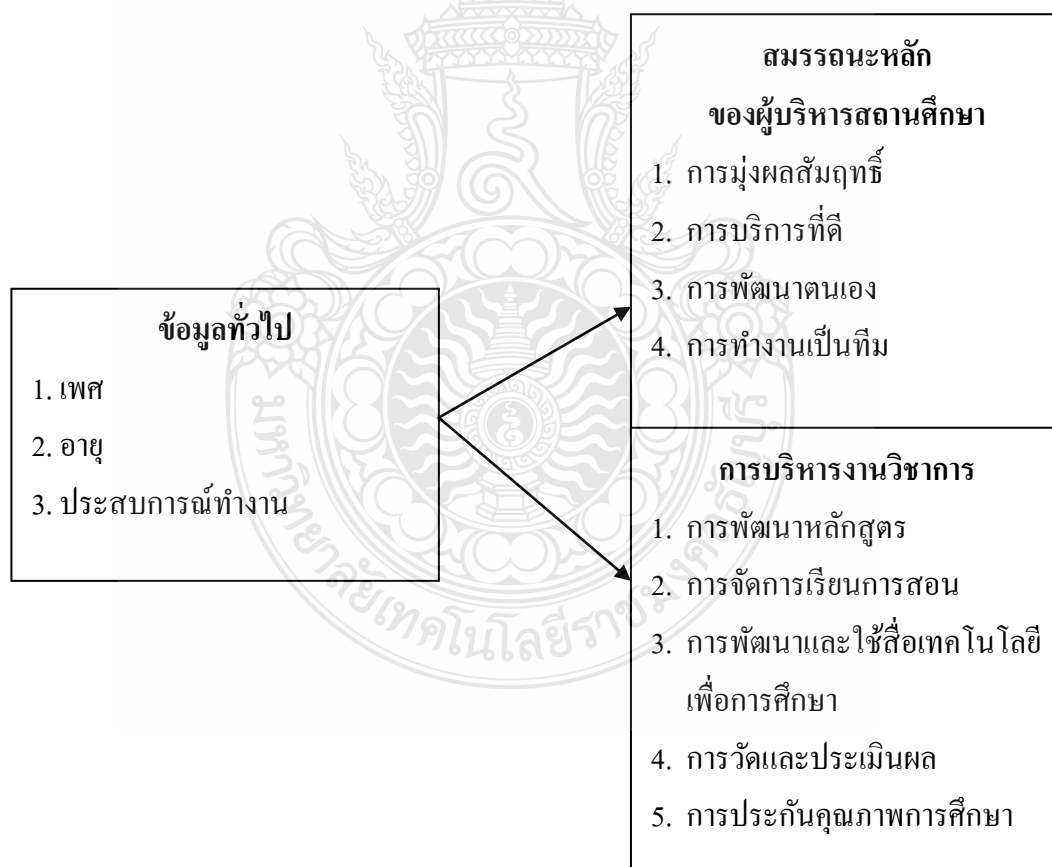
1.5.5 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจในการสั่งมอบหมายงานในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือผู้รักษาการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2



1.5.6 ครู หมายถึง บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นครูผู้สอนใน โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548: 46)ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม และการบริหารงานวิชาการ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ.2545พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2553 ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 4) การวัดและประเมินผล 5) การประกันคุณภาพการศึกษาดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผลจากการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ให้ตรงและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารและบุคลากรครูมากยิ่งขึ้น

1.7.2 ผลจากการวิจัยจะเป็นข้อเสนอแนะในการแนะนำและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พัฒนาสมรรถนะหลักในการบริหารงานวิชาการให้เป็นที่คาดหวังและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในสถานศึกษา



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

- 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.1.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ
- 2.1.3 ความหมายของสมรรถนะหลัก
- 2.1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 2.1.5 ประเภทของสมรรถนะ
- 2.1.6 ความสำคัญของสมรรถนะหลัก
- 2.1.7 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.1.8 บทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะหลักมาใช้

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

- 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ
- 2.2.2 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ
- 2.2.3 ความสำคัญของการบริหารงานของสถานศึกษา
- 2.2.4 หลักของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

#### 2.3 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

- 2.3.1 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน
- 2.3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

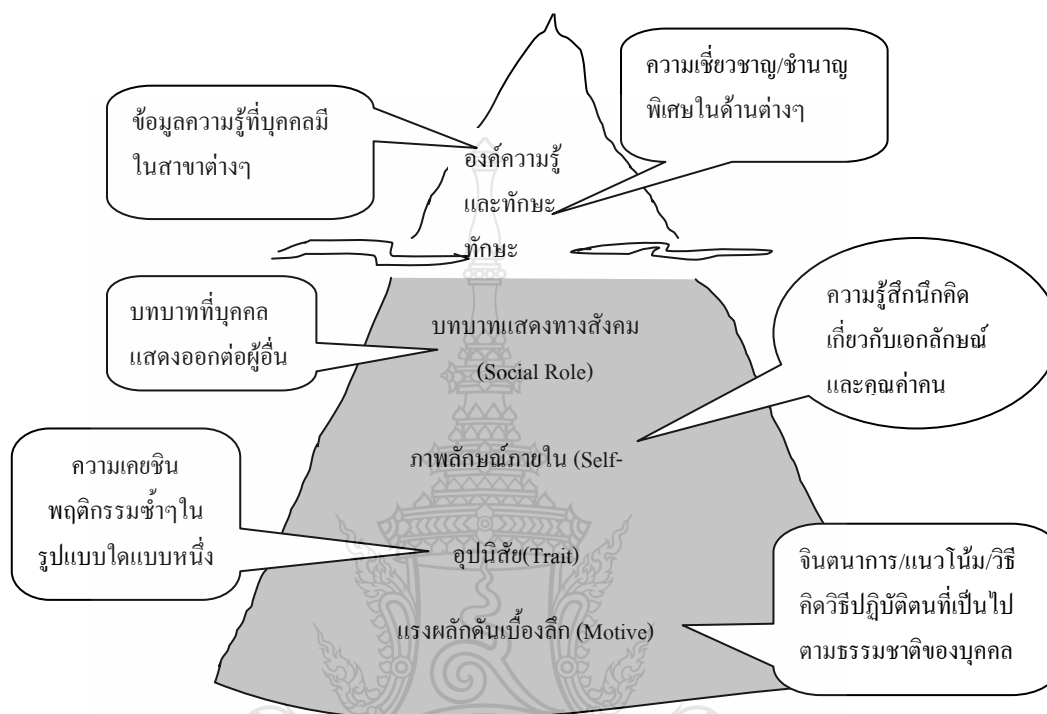
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency) ได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อปี 1970 โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา(The US State Department) มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและข่าวสารเรื่องราวต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้แก่ชาวต่างชาติ ทั้งในประเทศและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ได้ว่าจ้างบริษัท McBer ภายใต้การนำของศาสตราจารย์ Dr. David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ให้เข้ามาแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยการสร้างและพัฒนาเครื่องมือคัดเลือกบุคลากรแทน แบบทดสอบชุดเก่า ที่พบว่า มีข้อจำกัดและจุดอ่อนหลายประการ สำนักข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาคัดเลือกบุคลากรโดยใช้แบบทดสอบทักษะ “Foreign Service Exam” ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานนี้คิดว่า มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการวิเคราะห์แบบทดสอบพบว่า แบบทดสอบมีจุดอ่อนดังนี้

1) เป็นการวัดเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์สูงมากในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศโดยเฉพาะคนผิวดำ (Minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะอคติ เลือกปฏิบัติไม่เป็นธรรม

2) มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้สูง บางคนกลับมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง แต่บางคนคะแนนสอบไม่ค่อยสูงมาก แต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน

ต่อมา David C. McClelland ได้เริ่มทำการศึกษา โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของสำนักข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ อีก 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน(Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ด้วยคำถาม 6 ข้อ คือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์การทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ หลังจากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลโดยเปรียบเทียบพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของพนักงานทั้งสองกลุ่ม โดย David C. McClelland เรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performer) นี้ว่า สมรรถนะ(competency) หลังจากนั้นได้ทำการศึกษาอีกหลายเรื่องเพื่อยืนยันว่า

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มักมีการอธิบายด้วย โมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล เปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 เปรียบเทียบสมรรถนะกับ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: (จิระ งอกศิลป์, 2550: 52)

จะเห็นว่า ส่วนที่เห็นและพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้

1) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะการทำงาน เป็นต้น

2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ ด้านการเงิน การบัญชี กฎหมาย เป็นต้น

“สมรรถนะ” เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้ดีที่สุดและมีความเที่ยงเบนหรืออคติน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเก่า ๆ ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจาก ผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School Credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude Test) และการทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Knowledge Academic Test) (David C. McClelland, 1975 : 57)

สำหรับในประเทศไทย องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้ตื่นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อไม่นาน อาทิเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น ในปัจจุบันบริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ กำลังให้ความสนใจ หรืออยู่ในช่วงสร้าง และพัฒนาระบบสมรรถนะของตนเองอย่างจริงจัง สำหรับภาคราชการและรัฐวิสาหกิจได้เห็นความสำคัญ และให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยได้ว่าจ้างบริษัท HAY Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนข้าราชการพลเรือนได้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และเริ่มทดลองใช้กับข้าราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก

1) บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

2) ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ หรือเป็นศิลปิน เป็นต้น

3) อุปนิสัย (Trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวรเช่น เป็นคนใจดี ใจร้อน เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน โอบอ้อมอารี เป็นต้น

4) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่ส่งผลกระตือรือร้นต่อการกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

### 2.1.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ เริ่มขึ้นในปี 1970 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อบริษัทMcBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือ เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่เหล่านั้นเป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมด การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skills) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งดังกล่าว แต่แบบทดสอบนี้มีจุดอ่อนบางประการ (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2549 : 12-13) กล่าวคือ เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศผิวดำ (Minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานมีลักษณะ “การเลือกปฏิบัติ” และ มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

ต่อมา McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า โดยMcClelland ได้เริ่มต้นงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ McClelland ต้องการค้นหาคือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี

3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือ Superior Performance นี้ว่า สมรรถนะ หรือ Competency

### 2.1.3 ความหมายของคำว่าสมรรถนะหลัก

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้หลายทัศนะ ดังต่อไปนี้

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545: 51) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 64) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรขององค์กรต้องมี เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

วิรุฐ มาชะศิริานนท์ (2547: 94) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง เจตคติ ทักษะ และพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อพัฒนาทั้งทางด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และร่างกาย

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2548: Online) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในที่สุด

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 20) สมรรถนะหลักขององค์กร คือ สิ่งที่ต้องการทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะหลักของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549: 17) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะความสามารถ คุณสมบัติ ภาควิชาที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้นักงานนั้นเป็นพนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอดรอดฝั่ง ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่ขาด Core Competency ก็ต้องได้รับการพัฒนาหรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่าพนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์กรนั้นได้ลำบาก



ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548: 7) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณสมบัติภายในตัวคนหรือตัวผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีไว้ทุกคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในห้วงการบรรลุความสำเร็จ

สุนิดา พินิจการ (2550: 4) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

ไอเกนท์ (Aitken, 1995: Online) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน

แพรี่ (Parry, 1997: Evaluating the Impact of Training.) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ

โบบาสซิด และคนอื่น ๆ (Boyatzis & et.al, 1996: 25-41) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

คลาร์ก (Clark, 1999: Online) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคลสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้โดยผ่านการศึกษา การฝึกอบรมจากประสบการณ์หรือความสามารถที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ

โฮเบอร์ (Huber, 2000: 54) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ประสบในขณะปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้ที่สามารถแก้ปัญหาลำเร็จในด้านใดด้านหนึ่ง แสดงว่าผู้นั้นมีสมรรถนะในด้านนั้น

แมคเลน (McLean, 2005: 57-83) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถทำนายไปถึงผลของการปฏิบัติงานที่เหนือชั้นกว่าคนอื่นได้อย่างมีความหมาย

สรุปความหมายของคำว่า สมรรถนะ ที่จะใช้ในบทนี้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic Of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น สมรรถนะของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อ

สังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ และค่านิยมนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ

#### 2.1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของ แมคเคลล์แลนด์ (McClelland) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน คือ

1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2) ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบจะพบว่า ทักษะ (Skill) และ ความรู้ (Knowledge) อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้งทักษะ (Skill) และ ความรู้ (Knowledge) สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ (เทื่อน ทองแก้ว, 2546 : ออนไลน์)

ตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 25) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะหลักประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (Service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait)แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude)

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (2549: 216) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

องค์ประกอบของสมรรถนะตามที่แมกเคลล์แลนค์ได้เสนอไว้ครั้งแรกนั้น ต่อมาผู้นำไปจัดกลุ่มใหม่เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย อย่างเช่น ไบรอันและพอสตี (Bryant and Poustie, 2001) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้าน วิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น 2) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่เป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้ที่ไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น 3) เจตคติและค่านิยม ที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมาเป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพอสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะได้ดังนี้ สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความเป็นผู้นำโดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพความร่วมมือร่วมใจ 1) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึง 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 และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ ฯลฯ 4) ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา ฯลฯ 5) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิด พฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือคนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

### 2.1.5 ประเภทของสมรรถนะ

จอร์จ หงส์ลัดดาร์มภ์ (2546: ออนไลน์) แบ่งประเภทของสมรรถนะสำหรับการบริหารในองค์กรธุรกิจ ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2. สมรรถนะด้านองค์กร (Organizational competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value-added) อาทิ การมีความรู้เกี่ยวกับการยกเครื่ององค์กร (Reengineering) การเปลี่ยนแปลงองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้ง บริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM : Total quality management) และ Six Sigma เป็นต้น

3. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership competency) ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย (People skills) วิสัยทัศน์ (Vision) และความน่าไว้วางใจ (Trust)

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

5. สมรรถนะระดับมหภาคและสมรรถนะระดับโลก (Macro and global competency) ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์และความเคลื่อนไหวของประเทศและของโลก เช่น รู้ว่าขณะนี้ทั่วโลกกำลังเกิดอะไรขึ้น รู้จักสำรวจความเป็นไปได้ และหลีกเลี่ยงอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของตน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545: 1-10) จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหารจะมีเพียง 5 สมรรถนะเท่านั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยนแปลง การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจผู้อื่น

อากรณ ภูวิทย์พันธุ์ (2547: 45-59) ประเภทของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อและ

อุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กร มีสมรรถนะประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น การไฟฟ้านครหลวงกำหนดวิสัยทัศน์ว่าเป็นองค์กรชั้นนำด้านธุรกิจไฟฟ้าในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดำเนินธุรกิจอื่นเกี่ยวเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีนโยบายของท่านผู้ว่าการรวม 8 ข้อ ที่ครอบคลุมทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การตอบสนองภาครัฐ การบริการที่เป็นเลิศทั้งในด้านระบบจำหน่าย ระบบปฏิบัติการ ระบบบริการลูกค้า ด้านการดูแลพนักงานการเงิน เทคโนโลยีและระบบสื่อสาร รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบกับมีวัฒนธรรมองค์กร 5 ด้านที่จะต้องปลูกฝังให้เกิดในพนักงานการไฟฟ้านครหลวงทุกคน คือ เป็นหนึ่งเชิงธุรกิจ เป็นมิตรกับประชาชน คุณภาพคน กฟน. ไม่เป็นสองเป็นเจ้าขององค์กรเน้นเหนียว กลมเกลียวทำงานเป็นทีม และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการจัดทำขีดความสามารถหลักของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง และได้รับการเห็นชอบจากผู้ว่าการกำหนดให้พนักงานทุกคน ทุกระดับในการไฟฟ้านครหลวงควรมีขีดความสามารถหลัก 7 ตัว ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น ดังนี้ 1) ความใฝ่รู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ความมุ่งมั่นในการให้บริการ 4) การมีจิตสำนึกต่อความคุ้มค่า 5) ความเป็นเลิศในการให้บริการ 6) การทำงานเป็นทีม 7) การติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial competency) คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของการไฟฟ้านครหลวง การคำนึงถึงต้นทุน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) คือ ความรู้ความสามารถในงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถ

ชนิดนี้ สามารถเรียก Functional Competency หรือเป็น Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้

กล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดเป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General competency) หมายถึง คุณสมบัติภายในตัวคนหรือตัวผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีไว้ในทุกคนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในองค์กรบรรลุความสำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ข้าราชการทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า “Technical/ Professional/ Position/ Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ข้าราชการในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีดังนี้

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common functional competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ข้าราชการในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกัน (Job families) จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific functional competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

2.3 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งทางด้าน การบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี

เนื่องจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะจากการศึกษาของแมคเคลล์แลนด์ พบว่า สมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2550: 50)

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competency) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือการเขียน ซึ่งสมรรถนะ

เหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่า ความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลที่ผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมไปถึงค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติ เพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมาก จึงให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้ เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993 : 75-91) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มเพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Essential competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับ ปานกลาง (Average performance) ได้ แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

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

ไบแฮมและมอยเออร์ (Byham & Moyer, 1996: Online) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) หมายถึง สิ่งที่คนพูดหรือกระทำซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ดีหรือไม่ดี

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

3. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational competency) หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกต่องาน ต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กร โดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกับ

องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skills : S) และความสามารถ (Ability : A) รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

คลาร์ก (Clark, 1999: Online) กล่าวว่า หากพิจารณาจากคำจำกัดความที่มีผู้เสนอไว้เป็นจำนวนมากจะพบว่า ในทุกความหมายมีองค์ประกอบร่วมอยู่ 2 ประการ คือ

1. สมรรถนะต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้ หรือเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ที่วัดได้

2. ความรู้ ทักษะ และความสามารถทั้งหลาย (KSAs) ต้องสามารถแยกให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศออกจากคนอื่น ๆ ได้

ไบรอันและพูสติ (Bryant & Poustie, 2001 : Online) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุด ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดใน และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กรจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิคจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

### 2.1.6 ความสำคัญของสมรรถนะหลัก

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548: 23-29) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะหลักไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารคน

2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

3. เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้วัดและประเมินคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร



### บุคลากร (Employee)

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะหลักของตนเอง
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง
3. ช่วยให้ผู้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

### ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director)

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี
  2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร
  3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงาน
- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management division)
1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ
  2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา
  3. ฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการ

Hellrigel, Jackson และ Slocum (2001: 14-24) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) หมายถึงความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือความสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” หรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วย “เข้าใจ” ในสิ่งที่กำลัง “สื่อสาร” Communication Competency มีความสำคัญเพราะ “ผู้บริหาร” ทำงานโดยอาศัยการทำงานของ “ผู้อื่น” (Getting Things Done Through Other People) “การสื่อสาร” หรือ Communication ถือเป็น “รากฐาน” ที่สำคัญของ Competency อื่น ๆ อีก 5 ตัวของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะ “การสื่อสาร” เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานของผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่า “ต้องทำอะไร” (What to do) และ “ทำอย่างไร” (How to do it) ซึ่งการสื่อสารหมายรวมถึงทั้ง การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1) การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การแสดงออกถึง “พฤติกรรม” (Behavioral Indicator) เช่น แจ้งให้ผู้อื่นรับทราบเหตุการณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเขา เพื่อให้เขาทราบสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา นำเสนอข้อมูลต่อสาธารณะด้วยรูปแบบที่ถูกต้อง และตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม หรือ การเขียนได้ชัดเจน ตรงประเด็นและตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์การต้องการ เป็นต้น

2) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง “พฤติกรรม” ได้แก่ การสนับสนุนการสื่อสารแบบ 2 ทาง ด้วยการรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่น การใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และการสร้างสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นกับผู้อื่น เป็นต้น

3) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นตัวแทนของทีมในการต่อรองให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้คล้อยตามได้ และสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเฉียบขาดและเป็นธรรม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นสร้างปัญหา

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่า งานหรือกิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้องทำ และสามารถกำหนดได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด (How they can be done) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง รวมทั้งต้องสามารถติดตามและตรวจสอบจนมั่นใจได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นได้กระทำจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงทักษะหรือความสามารถของพนักงานที่ดำรงตำแหน่ง “ผู้จัดการ” คนทั่วไปมักคิดถึง ความสามารถในการวางแผนและบริหารจัดการมาก่อนเป็นอันดับแรก Competency ในด้านนี้ ประกอบด้วย Competencyย่อยที่จำเป็นอีก 4 ประการ คือ

1) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทาง/ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ความสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและทันเวลา การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และสามารถคาดการณ์ผลของความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

2) การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดสรรทรัพยากร และกำหนดระยะเวลาในการทำโครงการ ได้แก่ ความสามารถวางแผนและจัดตารางการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่

บุคคลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนด จัดหา และจัดระบบทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ

3) การบริหารเวลา (Time Management) หมายถึง ความสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ดีในเวลาเดียวกัน ความสามารถควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา แม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่จำกัด

4) การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements) หมายถึง การเข้าใจงบการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคคลอื่น รวมทั้งสามารถบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) เป็นที่ทราบกันดีว่าความสำเร็จของงานต่างๆ ในองค์กร ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน ผู้จัดการขององค์กรจึงจำเป็นต้องมี Teamwork Competency หรือ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการที่มี Competency ด้านนี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมาย ซึ่ง Teamwork Competency ประกอบด้วย Competency ย่อย 3 ประการ ดังนี้

1) การสร้างทีมงาน (Designing Teams) ถือเป็นขั้นแรกของการทำงานที่เป็นโครงการต่าง ๆ (Projects) และเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ หรือหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานคัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้และเทคนิคต่าง ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม

2) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a Supportive Environment) ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่แสดงออกถึงการยอมรับ ยกย่องและให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยทีมในการกำหนดและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และการเป็นที่เลี้ยง ที่ปรึกษา และผู้ฝึกสอน ให้แก่สมาชิกในทีมอย่างตั้งใจและอดทน

3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics) ประกอบด้วย การเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของทีม สามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีม สามารถนำประเด็นความขัดแย้งนั้นมาหาข้อสรุปที่ดีร่วมกันอย่างมีเหตุผล เพื่อเพิ่มศักยภาพของทีม แบ่งปันความดีความชอบ (Credit) ให้แก่สมาชิกในทีม

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจโดยรวม (Overall Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กร ซึ่งในฐานะ “ผู้บังคับบัญชา” ต้องสามารถปฏิบัติ และแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เรียกว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Action Competency ที่หมายรวมถึงดังนี้

1) ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) หมายถึง การมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ และสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว ทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวของกลุ่มคู่แข่ง (Competitors) และหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partners) ตลอดเวลา และความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) หมายถึง ความเข้าใจความต้องการของ Stakeholder เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจถึงขีดความสามารถ ที่โดดเด่นขององค์กร

3) การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Strategic Goal) ขององค์กร การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติและการกำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (Operation Goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หลักขององค์กร

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การทำธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ จากต่างประเทศมากขึ้น เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีที่มาจากต่างประเทศ ฯลฯ รวมทั้งการจำหน่ายสินค้าหรือการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี Global Awareness Competency เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ Global Awareness Competency ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการ คือ

1) ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) รับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลก รับรู้ผลกระทบของสถานการณ์โลกที่มีต่อองค์กร รวมถึงความสามารถใช้ภาษา (พูด อ่าน และเขียน) ได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่ว

2) ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity) เข้าใจความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ของชนชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และพยายามเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านี้ โดยปราศจากอคติ เรียนรู้วัฒนธรรมของชาติอื่นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้น ได้อย่างกลมกลืน

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self-management Competency) ความสามารถในการควบคุมตนเอง ถือเป็นทักษะสำคัญที่จะละเอียดมีได้สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่ง “ผู้บริหาร” ทั้งนี้ เพราะบ่อยครั้งที่ “สิ่งที่คาดหวัง อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้” “งานที่ตั้งใจจะทำให้เสร็จตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับการตำหนิ เพราะงานออกมาล่าช้าและคุณภาพไม่ดีเพียงพอ” และอื่น ๆ อีกมากมาย ความกดดันเหล่านี้ มักทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะโทษหรือกล่าวหา “ผู้อื่น” หรือ “ฝ่าย/แผนกอื่น” ว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้ “ถูกตำหนิ” “งานนั้นๆ ผิดพลาดหรือไม่เสร็จตามที่กำหนด” ผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณลักษณะ 4 ประการดังต่อไปนี้

1) ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) ประกอบด้วย พฤติกรรม การมีมาตรฐานส่วนตัวที่ชัดเจน ที่สามารถใช้เป็น “เกณฑ์” ในการดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม มีความ “กล้า” ที่จะยอมรับความผิดพลาด และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

2) แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) พยายามตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว

3) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Issues) สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง “งาน” กับ “ชีวิตส่วนตัว” ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ดูแลสุขภาพกายและใจของตนเอง ตลอดจนใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเอง ทั้งด้าน “ชีวิตงาน” และ “ชีวิตส่วนตัว”

4) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development) มีเป้าหมายทั้งในด้าน “ส่วนตัว” และ “อาชีพ” ที่ชัดเจน ใ้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ และ

พยายามปรับปรุง/แก้ไข “จุดอ่อน” ของตน วิเคราะห์และสรุปบทเรียน จากประสบการณ์การทำงาน และชีวิตส่วนตัว

### 2.1.7 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน มี 4 สมรรถนะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548: 46 - 50)

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

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์องค์กรใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดยุทธศาสตร์หลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายเพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม

2) การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการดังนี้

1. ความสามารถในการสร้างระบบการให้บริการ คือ การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ และการจัดรูปแบบระบบบริการที่ดี

2. ความสามารถในการให้บริการ คือ ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการ การศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3) การพัฒนาตนเอง (Expertise) คือ การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการเพื่อพัฒนางานดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง คือ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยด้วยตนเอง การเลือกวิธีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย

2. ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร การจับใจความ การสรุปความจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอภิปรายและการอ่าน ยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามได้ตรงประเด็น

3. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้ คือ การจับใจความและการสรุปจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอภิปรายและยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามตรงประเด็น

4. ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ คือ การใช้ Computer เบื้องต้น การใช้ e-mail Internet การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน

5. ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้ คือ การวิเคราะห์รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

1. ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็น การยอมรับข้อตกลงของทีม การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

2. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ ความเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน การปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท การร่วมมือกับทีมงานในแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

และตามแนวคิดของสำนักงานประเมินทางด้านการศึกษามรรณะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานประเมินทางด้านการศึกษา ERO (2550: Online) ได้ทำการวิจัยความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ระหว่าง ค.ศ. 2002-2004 ซึ่งเป็นการค้นหาความสามารถภายในที่ต้องการให้มีในผู้บริหารโรงเรียน (School Principal) ประเทศนิวซีแลนด์ เพื่อใช้ในการบริหารบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการประเทศนิวซีแลนด์ ดังนี้

- 1) การสรรหาคณะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน (In the recruitment of principals)
- 2) การแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน (In the appointment of principals)
- 3) การพัฒนาวิชาชีพนักบริหารการศึกษา และฝึกฝนทักษะการบริหาร (In the professional development and training of principals)
- 4) หาความต้องการของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน (As a focus for aspiring principals)
- 5) การฝึกอบรมกรรมการการศึกษา (In the training board members)
- 6) เมื่อมีกรณีการไร้ความสามารถ แบบมุ่งมั่นในการทำงาน (When the issue of incompetency has to be addressed)
- 7) เพื่อชี้ให้เห็นถึงธรรมชาติและขอบข่ายความรับผิดชอบงานการบริหารโรงเรียนต่อประชาชนที่อยู่นอกวงการการศึกษา (To indicate the nature and scope of school principalship to people outside education)

ประเทศนิวซีแลนด์ ได้สรุปสมรรถนะหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ๆ มีจำนวน 19 สมรรถนะ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ด้านสติปัญญา (Intelligence) ประกอบด้วย

- 1) การตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมด้านบริษัทและด้านวัฒนธรรม
- 2) การคิดเชิงยุทธศาสตร์
- 3) การมุ่งประกอบการ
- 4) การรวบรวม การแก้ไข และการจัดการกับข้อมูล
- 5) การให้เหตุผล
- 6) การวินิจฉัยและการตัดสินใจ
- 7) การวางแผนและการจัดระเบียบ



กลุ่มที่ 2 ด้านการมุ่งผลลัพธ์ (Results Orientation)

8) การมอบงาน

กลุ่มที่ 3 ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)

9) การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาและการเขียน

10) การสร้างสัมพันธภาพ

11) ความเป็นผู้นำ

12) การให้ความสำคัญกับลูกค้า ลูกค้าในที่นี้หมายถึง ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ

ชุมชน

13) การเป็นตัวแทนและผู้ให้สนับสนุน

14) การจัดการกับความขัดแย้ง

กลุ่มที่ 4 ด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

15) ความสามารถปรับตัว

16) ความไม่ย่อท้อต่อการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 5 ด้านวิชาชีพ/ด้านเทคนิค (Professional/ Technical)

17) ความรู้ในวิชาชีพ

18) วิสัยทัศน์ด้านวิชาชีพและการสะท้อนวิสัยทัศน์

19) การบริหารจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เช่น งานบุคคล งานประชาสัมพันธ์ การเงินและสินทรัพย์ รวมทั้งการบริหารความเปลี่ยนแปลงด้วย

### 2.1.8 บทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะหลักมาใช้

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548: 39-45) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะหลักมาใช้ไว้ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับระบบสมรรถนะให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง
2. ให้ข้อมูลกับคณะที่ปรึกษาฯ หรือคณะทำงานในการกำหนดสมรรถนะองค์กรสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Core & functional competency)
3. ร่วมจัดทำกรเทียบวัดสมรรถนะหรือมาตรฐานของความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job competency mapping) ของผู้ได้บังคับบัญชา
4. ประเมินสมรรถนะของตนเองและสมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชา
5. ร่วมกำหนดแนวทางในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การวางแผนความก้าวหน้า ฯลฯ

6. ให้ความเห็นในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (Competency development roadmap)

7. สื่อสารและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระบบสมรรถนะแก่ผู้ได้บังคับบัญชาดูแล และช่วยพัฒนาสมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชา

สรุปประโยชน์ของสมรรถนะที่ผู้วิจัยนำมาทำการวิจัยในครั้งนี้

ประโยชน์ของสมรรถนะเป็นการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้ (<http://competency.rmutp.ac.th/>)

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: Online) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า core competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

### 3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือก มีประสิทธิภาพน้อยตามผู้สมัครไม่ทันหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (training and development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (training road map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถ ที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (individual development plan) ต่อไป

3.3 การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (technical competencies) และความสามารถทั่วไป (general competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างแล้ว ผู้ที่

จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่ไม่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ช่วยให้เราทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5. การบริหารผลตอบแทน (compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร ดังนี้

บุคลากร (Operators)

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

3. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

### 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

แนวคิดการบริหารงานวิชาการสอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 ว่าด้วยการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาโดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพในการเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา การบริหารงานวิชาการจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตน มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน

ขอบข่ายภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตร และ กระบวนการเรียนรู้
2. การจัดการเรียนเรียนรู้
3. การบริหารกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
4. การส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา
5. การส่งเสริมพัฒนาสื่อการเรียนการสอน
6. การพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้
7. การวัดและประเมินผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2556: 3 - 4) ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยทั่วไป

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะด้านอาชีวศึกษาหรือด้านอื่นในแต่ละระดับนั้น จะมีหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาที่ใช้ร่วมกัน โดยทั่วไปหลักสูตรจัดโดยส่วนกลางดังนี้ ขอบข่ายของงานด้านวิชาการจะครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการการสอน และการจัดการวัดและประเมินผล รวมทั้งการติดตามผล

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงานดังนี้

1.1) แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบของงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน

1.2) โครงการสอน เป็นการจดยละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

1.3) บันทึกรายการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอน ในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการสอนเป็นหลัก

2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

2.1) การจัดตารางสอน เป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

2.2) การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2.3) การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4) การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้นครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5) การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้าวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6) การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงานเป็นการให้นักเรียนนักศึกษา รู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชา และอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3. การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่

3.1) การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียนนักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2) การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิชาการ ให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3) ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

3.4) การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน ได้แก่

4.1) กำหนดนโยบายทั่วไปเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลในเรื่อง ประเภทของข้อสอบที่ใช้วัดผล ระยะเวลาที่ใช้ในการสอบ จำนวนครั้งที่สอบและการเก็บคะแนนสอบแต่ละครั้ง มาตรฐานในการสอบวัดผล และการเตรียมแบบฟอร์มสำหรับรายงานผลการสอบแก่ผู้ปกครอง

4.2) จัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการสอบ เช่น เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสาร ตลอดจนเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก

4.3) พยายามส่งเสริมครูอาจารย์ให้มีความรู้ทางการวัดและประเมินผล โดยการจัดการฝึกอบรม การประชุมปฏิบัติการในด้านเทคนิคการออกข้อสอบ การให้คะแนน การประเมินผลข้อสอบ ตลอดจนการรายงานผลการสอบ

4.4) การจัดตารางสอบ ห้องสอบ และระเบียบในการสอบและการคุมสอบ

4.5) ควรมีการประเมินผลการสอน หากมีการบกพร่องจะได้หาทางแก้ไขต่อไป หรือเสนอแนวทางในการนำไปปรับใช้ในครั้งต่อไป

### 2.2.2 ความหมายของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของงานวิชาการไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546: 84) ได้ให้ความหมายงานวิชาการว่า หมายถึง งานบริหารปรับปรุงพัฒนาที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนให้เกิดผลดีสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

กมล ภูประเสริฐ (2547: 6) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจสถานศึกษา

รุจิร ภูสาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545: 56) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง เป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตร อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมา การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหาร การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา หรือโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุดเพราะเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้ทางด้านวิชาการแก่ผู้เรียน

### 2.2.3 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นงานหัวใจหลักของสถานศึกษา โรงเรียนจะมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับงานวิชาการเป็นสำคัญ ส่วนงานอื่น ๆ เป็นงานส่งเสริมการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพ และช่วยอำนวยความสะดวกแก่งานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 33) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้ ดังนี้

1. งานวิชาการเป็นงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาสติปัญญา ความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม เจตคติและค่านิยมให้ผู้เรียนเป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุขในการ ดำรงชีวิตตลอดจนเป็นผู้มีคุณค่าในสังคม
2. งานวิชาการเป็นตัวกำหนดปริมาณงานของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีงานวิชาการมาก ปริมาณงานด้านอื่น ๆ ย่อมมีมากตามไปด้วย
3. งานวิชาการเป็นเครื่องกำหนดการจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์จะจัดให้ตามสัดส่วนของปริมาณงานวิชาการของโรงเรียน โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรงบประมาณมากน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปริมาณงานด้านวิชาการ
4. งานวิชาการเป็นเครื่องตัดสินคุณภาพของโรงเรียน การพิจารณาคุณภาพของ โรงเรียน ต้องอาศัยงานทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยพิจารณาวิธีการและผลผลิตของระบบงาน วิชาการ อันได้แก่ วิธีการสอนของครู การบริหารงานวิชาการ ผลสำเร็จของครู ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น



5. งานวิชาการเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักในสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการ กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันในการปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักวางแผน การติดต่อสื่อสารการประสานงาน การควบคุมบังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงานให้ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานวิชาการบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อดิศร เนาวนนท์ และสมพงษ์ สิงหะพล (2547: 45) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการว่าเป็นงานหลักและเป็นหัวใจของภารกิจของโรงเรียน ส่วนงานอื่น ๆ สนับสนุนให้งานหลักนี้ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ โดยที่งานวิชาการมีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรที่กำหนดขึ้น

#### 2.2.4 หลักการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

ชุมศักดิ์ อินทร์รัช (2545: 9) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานวิชาการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาคุณภาพ (Quality Management) เป็นการบริหารเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ องค์ประกอบของคุณภาพที่เป็นตัวชี้วัดคือ ผลผลิต และกระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ พัฒนาศักยภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมในระดับสากลมากขึ้น โดยอาศัยกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินผล

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหารได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ โดยหลักการมีส่วนร่วม การเสนอแนะและการพัฒนาในงานวิชาการ ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย จึงอาจดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการวิชาการโดยมีเป้าหมายนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมต้องเริ่มจาก การร่วมคิด ร่วมทำและร่วมประเมินผล

3. หลักการ 3 องค์ประกอบ (3 – Es) ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด

3.1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการ มีปัญหาและอุปสรรคขณะดำเนินการก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ การมีประสิทธิภาพเน้นไปที่กระบวนการ (Process) การใช้กลยุทธ์และเทคนิควิธีต่างๆ ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

3.2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ได้ผลผลิต (Outcome) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้น

รวมทั้งการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ อย่างไรก็ตามมักใช้สองคำนี้ควบคู่กันคือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3) หลักประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้เวลาน้อย การลงทุนน้อย การใช้กำลังหรือแรงงานน้อย โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากรการบริหาร แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้นการลงทุนทางวิชาการจึงต้องคำนึงหลักความประหยัดด้วยเช่นกัน

4. หลักความเป็นวิชาการ (Academics) หมายถึง ลักษณะที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระของวิชาการ ได้แก่ หลักการพัฒนาหลักสูตร หลักการเรียนรู้ หลักการสอน หลักการวัดผลประเมินผล หลักการนิเทศการศึกษา และหลักการวิจัย เป็นต้น หลักการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

หลักการบริหารงานวิชาการเป็นแนวคิดเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุสู่ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ ดังนั้นในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารต้องใช้ทั้งหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงคุณภาพของเป้าหมายคือ ผู้เรียนเป็นหลัก นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงบุคลากรซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ให้การส่งเสริมสนับสนุน และดูแลเอาใจใส่ ด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค

## 2.3 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

### 2.3.1 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน

เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ดังนั้นจึงถือว่าเป็นบทบาทภาระของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนจะต้องทำความเข้าใจขอบข่ายการดำเนินงานด้านวิชาการเป็นอย่างดี ได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการที่ผ่านมาไว้ ดังนี้

#### 1. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

กมล ศิริบรรณ (2539: 5) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ด้านพัฒนาหลักสูตร หมายถึง งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตร ไปใช้ จัดหาหลักสูตร เอกสารหลักสูตรคู่มือการใช้หลักสูตรให้เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 31) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับด้านพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา หมายถึง จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. จัดให้มีงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เอง ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมและเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น

2. จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

3. จัดให้มีวิชาต่าง ๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

4. เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ่งมากสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศผู้บกพร่อง พิการและการศึกษาทางเลือก

5. เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก

6. สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ

โดยให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา และนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

สัจด์ อุทรานันท์ (2552: 1) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับด้านพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การจัดทำหลักสูตร การปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ดีขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคล และสภาพสังคม

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่ได้เสนอไว้ สรุปได้ดังนี้ ด้านพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา หมายถึง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับมวลประสบการณ์ที่สถานศึกษาจัดให้แก่ผู้เรียนตามสภาพ และความต้องการของท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

## 2. การจัดการเรียนการสอน

กมล สิริบรรณ (2539: 5) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ด้านจัดการเรียนการสอน หมายถึง ปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดอบรม สาธิต การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับเพื่อนครูหรือผู้ทรงคุณวุฒิ อื่น ๆ เกี่ยวกับวิธีสอน แบบใหม่ ๆ

การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องยึดหลักผู้เรียน ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ผู้เรียนแต่ละคนมีธรรมชาติที่แตกต่างกันทั้งในด้านวัย วุฒิภาวะ ความถนัด ความสนใจ และวิธีการเรียนรู้ รวมทั้งมีการดำรงชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน

ชลียา ลิ้มปิยากร (2536: 33 อ้างถึงใน คำมาย บุญสนอง 2548: 64) ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนการสอน ไว้ว่า

1. ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง มีประสบการณ์ตรงสัมพันธ์เชื่อมโยงกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความรู้ด้วยตนเอง ค้นคว้าแสวงหาความรู้อย่างอิสระ
3. ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความถนัด ความต้องการ และความสนใจของผู้เรียน
4. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกใช้วิธีการเรียนรู้หลากหลายและเหมาะสมกับตนเอง
5. ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น มีทักษะกระบวนการคิด การจัดการและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข
6. ใช้สื่อที่หลากหลาย รวมทั้งนำภูมิปัญญาไทยมาประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้
7. จัดกิจกรรมและเนื้อหาที่ผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสมดุลในลักษณะของการบูรณาการเพื่อให้การเรียนรู้แบบองค์รวมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

### แนวทางการปฏิบัติ

1. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และลักษณะ ที่พึงประสงค์ ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

3. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่ได้เสนอไว้ สรุปได้ดังนี้ ด้านจัดการเรียนการสอน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

กมล ศิริบรรณ (2539: 5) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ด้านพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หมายถึง งานสื่อการเรียนการสอน จัดให้มีอุปกรณ์การเรียนการสอนตามที่หลักสูตรกำหนด ทุกกลุ่มประสบการณ์ ส่งเสริมให้ครูใช้อุปกรณ์การสอนให้ตรงจุดประสงค์ เนื้อหา และกิจกรรมของผู้เรียนและอาจเลือกใช้สื่อที่อยู่รอบตัวมาใช้ประโยชน์ เช่น วิทยุโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 31) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับด้านพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หมายถึง แนวทางการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดการและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้อะไรและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

3. พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

4. พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และชุมชน

5. นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้ และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ชลिया ลิมปิยากร (2536: 33 อ้างถึงใน คำมาย บุญสนอง 2548: 61) ได้กล่าวถึง สื่อการเรียนการสอน หมายถึง ตัวกลางที่ใช้เพื่อการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ อาจจากผู้สอนหรือแหล่งความรู้อื่น ๆ ไปยังผู้เรียนนั่นเอง แหล่งความรู้อื่น ๆ อาจหมายถึง วิทยากรหรือบุคคลในชุมชน ผู้ทรงความรู้ในด้านนั้นแบ่งประเภทของสื่อออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ประเภทวัสดุ หมายถึง วัสดุที่เสนอความรู้โดยตัวของสื่อชนิดนั้นและวัสดุที่ต้องอาศัยสื่อประเภทเครื่องกลไกประกอบด้วย หนังสือ ตำราของจริง หุ่นจำลอง รูปภาพ แผนภูมิ แผนที่ फिल्मสตริป แถบบันทึกเสียง फिल्मภาพยนตร์ แผนภาพเลื่อน ฯลฯ

2. ประเภทอุปกรณ์ หมายถึง ทำเป็นตัวกลางในการนำความรู้ถ่ายทอดไปสู่ครูและนักเรียน ได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพเลื่อน เครื่องฉายข้ามศีรษะ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ เครื่องบันทึกเสียง วิทยุ เครื่องเล่น แผ่นเสียง ฯลฯ

3. ประเภทวิธีการ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นทั้งในและนอกห้องเรียน ได้แก่ การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร การศึกษานอกสถานที่ การจัดนิทรรศการ การสอนโดยใช้ทัศนูปกรณ์

#### แนวทางปฏิบัติ

1. ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

2. ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

3. จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

4. ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบันอื่น

#### 5. การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่ได้เสนอไว้ สรุปได้ดังนี้ ด้านพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หมายถึง การจัดทำและการพัฒนาสื่อเพื่อการเรียนรู้โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา รวมทั้งเครือข่าย การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในชุมชน

#### 4. การวัดและประเมินผล

กมล ศิริบรรณ (2539: 5) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ด้านวัดผล ประเมินผล หมายถึง งานวัดผลและประเมินผล จัดให้มีการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ปรับปรุงการสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีประสิทธิภาพ จัดทำธนาคารข้อสอบ มีการตรวจสอบ การจัดทำสมุดประจำชั้นและสมุดประจำตัวผู้เรียนให้ถูกต้องเรียบร้อย และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 31) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับด้านพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา หมายถึง การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดระเบียบการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ
2. จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษา
3. วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ ผลการเรียนรู้และอนุมัติผลการเรียน
4. จัดให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่ไม่ผ่าน การประเมิน
5. จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล
6. จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน เพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

7. ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่าง ๆ รายปี/รายภาค และตัดสินผลการเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษาทั้งในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอกomiteeกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการพร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน

สำราญ มีแจ้ง (2544: 14 อ้างถึงใน คำมาย บุญสนอง, 2548: 59) ได้ให้ความหมายของการวัดผลทางการศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งตัวเลขหรือสัญลักษณ์แทนพฤติกรรมคุณลักษณะของบุคคลหรือของที่ต้องการวัด

การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ให้ผู้สอนใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพราะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ได้กำหนดการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ออกเป็น 3 ระดับ คือ

การวัดผลประเมินผลระดับชั้นเรียน มีจุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินระดับชั้นเรียน คือ มุ่งหาคำตอบว่า ผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์ อันเป็นผลเนื่องจากการจัดกิจกรรม

การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปีและช่วงชั้น สถานศึกษานำข้อมูลที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้

การประเมินคุณภาพระดับชาติ สถานศึกษาต้องให้ผู้เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินระดับชาติ

การเทียบโอนผลการเรียน ให้สถานศึกษาสามารถเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียน โดยการนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ และหรือจากการประกอบอาชีพมาเทียบโอนเป็นผลการเรียนของหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งในระดับที่กำลังศึกษาอยู่ การพิจารณาการเทียบโอนสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้โดย พิจารณาจากหลักฐานการศึกษา



### แนวทางการปฏิบัติ

1. กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3. ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

4. พัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่ได้เสนอไว้ สรุปได้ดังนี้ ด้านวัดผล ประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบผลการเรียนรู้และพัฒนาการต่าง ๆ ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร เพื่อนำผลไปปรับปรุงการเรียนการสอน และการนำผลการเรียนในระบบ นอก ระบบ และตามอรรถศาสตร์ที่ผู้เรียนสะสมไว้จากสถานศึกษาเดียวกัน หรือต่างสถานศึกษาทั้งในประเทศ เป็นผลการเรียนส่วนหนึ่งของหลักสูตรในระดับใดระดับหนึ่งของผู้เรียนจะเข้าศึกษาต่อ

### 5. การประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินและติดตามตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โรงเรียน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเองหรือ

1. การบริหารจัดการเป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร ไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น
2. ในการบริหารจัดการในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ต้องมีการประเมินคุณภาพภายในองค์กร
3. การบริหารจัดการใด ๆ ต้องมีการประเมินทั้งสิ้น อย่าได้เกลียด หรือกลัวการประเมิน
4. ให้มองว่าการประเมินเรื่อง “มาช่วยกันเป็นที่ปรึกษา มาฟังปัญหา มาช่วยแก้ไข มาบอกเรื่องดี ๆ ที่ทั่วโลกเขาทำกันแล้ว

### แนวทางการปฏิบัติ

1. จัดระบบ โครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินผลคุณภาพการศึกษา

3. วางแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

4. ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุง และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

6. ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

7. ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา และประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

### 2.3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 1. บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัย จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2, 2553 : 2 - 15)

ก. ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 36)

ข. มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ) และกฎหมายอื่นและ

ค. มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6) ดำเนินการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

7) พิจารณาแบ่งส่วนราชการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

8) พัฒนางานด้านวิชาการ จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

9) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

11) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

12) รับผิดชอบงานเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและประสานงาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

13) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

14) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

15) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

## 2. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจและหน้าที่ตามที่กำหนดในมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. กำกับดูแลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการ งบประมาณ และบริหารทั่วไปให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. ให้ความเห็นชอบ การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

3. ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา

4. ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ข้างต้น

7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมายกำหนดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กับ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

อำนาจหน้าที่ทั้ง 14 ข้อ เป็นอำนาจหน้าที่ที่จะทำให้อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการศึกษาได้บรรลุตามเป้าหมาย คือ จัดการศึกษาได้ทั่วถึง มีคุณภาพ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

นโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษาที่สำนักงานจัดทำขึ้นต้องทำให้การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่บรรลุเป้าหมาย

นโยบายของสำนักงานต้องสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและของกระทรวงศึกษาธิการ เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ (Key Performance Indicator = KPI) ต้องสะท้อนความทั่วถึง คุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ต้องเป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีค่าชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีค่าเชิงปริมาณที่วัดได้ และมีกำหนดเวลาที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุ ตัวชี้วัดความสำเร็จต้องไม่เลื่อนลอย เช่น เพียงแต่บอกว่าจะทำให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาในสัดส่วนสูงขึ้น ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ลดงบประมาณได้มากขึ้น แต่จะต้องบอกว่า วันนี้สัดส่วนประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาแล้วกี่เปอร์เซ็นต์ เมื่อสิ้นปีการศึกษานี้จะเพิ่มเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยวิชาภาษาไทยของ นักเรียน ชั้น ป.6 เป็นกี่เปอร์เซ็นต์ เมื่อสิ้นปีการศึกษานี้ จะทำให้สูงขึ้นเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องชัดเจน เพื่อให้คณะกรรมการกำกับดูแลได้หาทางส่งเสริมและสนับสนุนได้ และต้องนำเสนอให้คณะกรรมการให้คำแนะนำ หาทางส่งเสริม สนับสนุนก่อนการนำไปสู่การปฏิบัติ

สำนักงานมีอำนาจหน้าที่วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับ ดูแล การจัดตั้งและจัดสรรของสำนักงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณเป็นไปเพื่อทำให้การบริหารทางการศึกษาทั่วถึง มีคุณภาพและทำให้การบริหารจัดการ มีประสิทธิภาพ เมื่อจัดตั้งและจัดสรรแล้ว

สำนักงานจึงต้องรายงานให้คณะกรรมการทราบ ส่วนหนึ่งเพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ดูแล แต่อีกส่วนหนึ่งเพื่อหาทางส่งเสริมและสนับสนุนสำนักงาน

คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ที่ต้องกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานทั้ง 14 ข้อ ของสำนักงาน เพื่อให้คณะกรรมการกำกับดูแลได้ สำนักงานต้องจัดมอบเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่แต่ละข้อ ให้คณะกรรมการทราบ รายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ในเวลาที่เหมาะสม เช่น ภาคเรียน ละครั้ง หรือในกรณีจำเป็น ประธานคณะกรรมการและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจปรึกษาหารือกันเป็นการภายใน หรือทางโทรศัพท์เพื่อรายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน ตลอดจน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหาความทั่วถึง คุณภาพ และประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการในเขตพื้นที่การศึกษาของตน ประธานคณะกรรมการ กรรมการและ ผู้อำนวยการต้องร่วมกันเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน เป็นเจ้าของร่วมกันรับผิดชอบต่อความสำเร็จและ ล้มเหลวในการบริหารจัดการทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาของตน

ด้วยเหตุที่คณะกรรมการต้องกำกับ ดูแลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงและสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการจึงจำเป็นต้องรู้ว่ามีความหมาย กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่งอะไรบ้าง ที่กำหนดอำนาจให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้อง ปฏิบัติ คณะกรรมการจึงจะตามไปกำกับ ดูแลให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศและคำสั่งได้

ในทำนองเดียวกัน คณะกรรมการต้องรู้และเข้าใจนโยบายของกระทรวงและสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงจะกำกับ ดูแล ส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานได้ การที่คณะกรรมการจะเกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง นโยบายได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องจัดประชุมปฏิบัติการชี้แจง แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นเพื่อให้คณะกรรมการเกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายให้ตรงกัน โดยเฉพาะในระยะเริ่มแรก หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ

ด้วยเหตุที่หลักการสำคัญประการหนึ่งของโครงสร้างการบริหารจัดการที่บัญญัติไว้ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.2545 คือ ให้มีการ กระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดย มาตรฐานการศึกษาต้องสูงขึ้น สัดส่วนประชากรที่ได้รับการศึกษาต้องสูงขึ้น ดังนั้น กฎกระทรวง

ระเบียบกระทรวง ประกาศกระทรวง คำสั่งกระทรวง หรือระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ประกาศ และคำสั่งของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงค้ำึงถึงหลักการ  
สำคัญเบื้องต้นนี้เสมอ นั่นก็คือ กฎกระทรวง ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ของกระทรวงหรือของสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นกฎ ระเบียบ ประกาศและคำสั่งที่กำหนดกรอบกว้าง ๆ ใน  
การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ตลอดจนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เปิดโอกาส  
ให้คณะกรรมการสำนักงานและสถานศึกษามีความยืดหยุ่นและกำหนดรายละเอียดในการดำเนินงาน  
แต่ละเรื่องของตน เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายในทางปฏิบัติได้ แต่เป้าหมายตรงกันคือให้  
ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ

เมื่อต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน  
บุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา  
คณะกรรมการสำนักงาน และสถานศึกษาต่างได้รับอำนาจตามกฎหมายแตกต่างกัน คณะกรรมการทั้ง  
ในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษาได้อำนาจกำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนดังที่กล่าวถึงแล้ว  
ข้างต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อำนาจบริหารจัดการให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ทั่วถึงมี  
คุณภาพ และทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้กฎหมายจึงบัญญัติไว้ชัดเจนว่าให้  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจบังคับบัญชาผู้อำนวยการสถานศึกษา คือให้บังคับ  
ได้ ให้บัญชาได้ แต่ต้องบังคับและบัญชาเพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษาจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย

สถานศึกษาได้อำนาจบริหารกิจการสถานศึกษา นั่นก็คือผู้อำนวยการสถานศึกษาต้อง  
บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ได้รับความนิยมนักเรียน และผู้ปกครอง  
สูงขึ้นตามลำดับ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง  
และนโยบายทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป  
อย่างเคร่งครัดเช่นกัน

#### 4. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 4.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ.  
2545
- 2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มาตรา 38  
(กรรมการสถานศึกษา) มาตรา 39 (อำนาจหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา)

3) กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2547 (ออกตาม ม.34 วรรคสี่ ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

4) กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา (ออกตาม ม.39 วรรคสอง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542)

5) ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 (ออกตาม ม.35 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

6) กฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์วิธีการสรรหากรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546

7) ระเบียบ กฎหมายอื่น ๆ

5. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

- 1) จัดทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณ บริหารทั่วไป
- 2) จัดตั้ง/รับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณ
- 3) พัฒนาหลักสูตร /จัดการเรียนการสอน
- 4) ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ
- 5) กำกับ ติดตามประเมินผลตามแผนงาน โครงการ
- 6) ระดมทรัพยากร ปกครอง ดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินฯ
- 7) จัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 8) ส่งเสริมความเข้มแข็งชุมชน สร้างความสัมพันธ์



## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545 : 72-74) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543 - 2544 ผลการศึกษา ปรากฏว่า ผู้เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงสุด รองลงมา คือ สมรรถนะหลักทางการบริหารด้าน การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับ สูงท้าย เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับ การประเมินทั้ง 3 กลุ่มแล้ว ผลปรากฏว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดของ กลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) ของสำนักงาน ก.พ. เหมือนกันกับของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ส่วนราชการระดับกรมเสนอชื่อ คือ การบริหารการ เปลี่ยนแปลง ส่วนกลุ่มผู้เข้ารับการประเมินที่ผ่านหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ที่ ก.พ. รับรอง คือ การ ประสานสัมพันธ์ ทั้งนี้ ทั้ง 3 กลุ่ม ต่างก็มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับ สูงท้าย

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548: 48) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัด หนองคาย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับ “มาก” คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และ สมรรถนะด้านความรู้ ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีความต้องการในการ พัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหารใน 3 อันดับแรก คือ หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหารและการเป็นผู้นำหรือมีความรู้ทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับความต้องการ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบ ที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความ ต้องการวิธีการ และรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง การอบรม สัมมนาและการศึกษาคูงาน

วันชัย บุญทอง (2548: 111-113) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา มีกรอบแนวคิดที่ ใช้ในการวิจัยจากแนวทางการประเมินสมรรถนะหลักของของข้าราชการตามแนวทางการปฏิรูป ระบบราชการของ ก.พ.ร. และมาตรฐานและประสบการณ์วิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2548 กลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า 1) ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ

หลักตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการในการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และมาตรฐานที่ 2 การบริการที่ดีตามลำดับ 2) ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการรายละเอียดความรู้จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้ การวางแผนและประเมินผลการนิเทศการศึกษา สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย การบริหารความขัดแย้ง บทบาทผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา และเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการศึกษา ที่ระดับ .01 ในสาระความรู้หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548: 106-109) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนารอบแนวคิดสมรรถนะ 2) การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะ 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่สำคัญที่ควรได้รับการพัฒนามี 5 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านการบริหารการวิจัยและบริการวิชาการ และ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน และประกอบด้วยสมรรถนะย่อยจำนวน 69 สมรรถนะในสมรรถนะหลักทั้ง 10 ด้าน รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐควรประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา และยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์

เยาวณี เสมมา (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ ได้ตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารระดับมัธยมศึกษาจำนวน 78 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ด้านความรู้ 26 ด้าน ทักษะ 26 และด้านบุคลิกลักษณะ 26 ตัวบ่งชี้

อรศิริ มานะกล้า (2549: 143-145) ได้ทำการวิจัยสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดระนอง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดระนอง โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งด้านความเอื้ออาทร มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด รองลงมาด้านการมีส่วนร่วมและการมุ่งผลงาน ตามลำดับ ส่วนด้านการจัดความลำเอียงเป็นด้านที่มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารด้วยค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ซุลลีแวน (Sullivan, 1994: Online) ได้ศึกษาลักษณะของครูใหญ่ การใช้สมรรถภาพตามเกณฑ์ของรัฐฟลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนท้องถิ่น โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบตรวจสอบรายการ ผลการศึกษาพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติในด้านการจัดองค์การ การวางแผนงานและการพัฒนาตามเป้าหมาย และมีความสามารถอยู่สูงกว่าระดับปกติในเรื่อง การเขียนเพื่อการสื่อสารการใส่ใจต่อสภาพลักษณะ การเป็นตัวแทน ตลอดจนการทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียนตามภารกิจ ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพบว่า ครูใหญ่ควรจะสามารถทำงานได้หลายแนวทาง ต้องพัฒนาสมรรถภาพเฉพาะอย่างในการเป็นผู้นำ ตลอดจนต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ ในด้านวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่าสูงกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย

ลินเดน และคณะ (Lindgren, Henfridsson and Schultze, 2004: 435) ได้ทำการวิจัยหลักการสำหรับระบบการจัดการสมรรถนะ : การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ 1 แม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์การ ซึ่งจะได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยี เพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่ การค้นคว้าวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทำปฏิริยาระหว่างการจัดการจัดการกับสมรรถนะระดับบุคคลและบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการนี้ เช่น การจัดการเกี่ยวกับประเทศ สวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยในโครงการระยะเวลาดำเนินการวิจัยรวม 30 เดือน ประกอบด้วยตัวแปร 2 อย่าง รวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัย การกระทำยุทธศาสตร์ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมายและการแทรกแซง นอกจากนี้ในการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนา สำหรับค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์และผังเกี่ยวกับการวิจัยด้านศาสนาอีกด้วย

เคนเนดี้ และคณะ (Kennedy and Dresser, 2005 : 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์การต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งขึ้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ ญญา

สำคัญสำหรับองค์การที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ ซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไร ให้เหมาะสมกับงาน และ จะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) ของตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่รักความก้าวหน้าในวิชาชีพ และต้องการให้สถานศึกษาของตนเองเป็นสถานศึกษาที่อยู่ในระดับแถวหน้า เป็นผู้นำทางการจัดการศึกษา ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาสมรรถนะของตนเองอยู่ตลอดเวลาด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย เพื่อให้เป็นบุคคลที่เต็มไปด้วยความรู้ความสามารถ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาเอกชน เป็นแนวทางการปรับปรุงผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความพยายาม ที่จะปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะหลักของตนเองให้เต็มศักยภาพเพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้ที่นำความรู้จากการพัฒนาสมรรถนะของตนเองมาใช้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดประโยชน์แก่ผู้บริหารในสถานศึกษาแล้วยังสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหรือเพื่อเตรียมการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในโอกาสต่อไป ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ.2553



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งวิธีดำเนินการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.3 การสร้างและหาค่าคุณภาพของเครื่องมือ

#### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน และรองผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 58 คน

2) ครูในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 29 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,378 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

อำเภอ	สถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้บริหาร รวม	ครูผู้สอน รวม	ประชากร รวม
		ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รอง ผู้อำนวยการ โรงเรียน			
ธัญบุรี	เซนจูร์ตวงพร (กานต์บดี)	1	1	2	11	13
	แก้วสว่างวิทยา	1	1	2	8	10
	ทิพพากร วิทยาคาร	1	1	2	55	57
	ธัญวิทย์	1	1	2	41	43
	บรรจบรักษ์	1	1	2	15	17
	บริบูรณ์ศิลป์ รังสิต	1	1	2	52	54
	รัตนโกสินทร์- รังสิต	1	1	2	19	21
	อุดมวิทยา	1	1	2	94	96
	ธัญวิทยา (ตงมื่น)	1	1	2	56	58
	โชคชัยรังสิต	1	1	2	97	99
	ปิยวัฒน์ศาสตร์	1	1	2	60	62
	รังสฤษฏ์สอง ภาษา	1	1	2	16	18
	บ้านวังทอง วัฒนา	1	1	2	5	7
	สารสาสน์วิเทศ รังสิต	1	1	2	148	150

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี(ต่อ)

อำเภอ	สถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้บริหาร รวม	ครูผู้สอน รวม	ประชากร รวม
		ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รอง ผู้อำนวยการ โรงเรียน			
ลำลูกกา	ไกรลาศศึกษา	1	1	2	28	30
	เตรียมบัณฑิต	1	1	2	44	46
	ฟ่องสุวรรณวิทยา	1	1	2	75	77
	พระวิสุทธิวงส์	1	1	2	53	55
	พัฒนาวิทยา	1	1	2	32	33
	เฟื่องฟ้าวิทยา	1	1	2	48	50
	แย้มสอาดรังสิต	1	1	2	121	123
	ระเบียบวิทยา	1	1	2	107	109
	วงศ์ไพฑูรย์ วิทยา	1	1	2	8	10
	ศรีจิตรา	1	1	2	45	47
	สวนอักษร	1	1	2	20	22
	สีวลี	1	1	2	13	15
	ประสานมิตร	1	1	2	21	23
	เปรมฤทัย	1	1	2	10	12
หนอง เสือ	จุฬารัตน์วิทยา	1	1	2	18	20
	รวม	29	29	58	1,320	1,378

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2555)

### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1) ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 58 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2) ครูผู้สอนในสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 297 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan) (ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%) รายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และครูผู้สอนซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

อำเภอ	ครูผู้สอน		ผู้บริหาร	รวมกลุ่มตัวอย่าง
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง		
ชัยบุรี	677	152	28	180
ลำลูกกา	625	141	28	169
หนองเสือ	18	4	2	6
รวม	1,320	297	58	355

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2555)



### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยสร้างข้อคำถามภายใต้กรอบแนวคิดและครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม ลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (Likert) (Best & Kahn, 1993, pp. 246-250) ดังนี้

5	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขมนตรี เขต 2 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านการวัดและประเมินผล และด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (Likert) (Best & Kahn, 1993, pp. 246-250) ดังนี้

5	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.3 การสร้างและหาค่าคุณภาพของเครื่องมือ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี หลักการตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักและการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

2) ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม แบบมาตรวัดประเมินค่า และแบบตรวจสอบรายการ

3) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหาและกรอบแนวคิดของการวิจัย

4) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์

5) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม ที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาและด้านวัดและประเมินผล จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการใช้ถ้อยคำ (Wording) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสมโดยวิเคราะห์หาค่า IOC โดยใช้วิธีของ โรวินELLIและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1977, p. 49-60) โดยนำผลจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าความสอดคล้องแล้วเลือกข้อที่มี (IOC) ตั้งแต่ 0.5 - 1 ไว้ โดยภาพรวมได้ค่า IOC = 0.99 โดยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- |     |   |
|-----|---|
| + 1 | เมื่อผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา    |
| 0   | เมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา |
| - 1 | เมื่อผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความตรงตามเนื้อหา |

6) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับ ผู้บริหาร และครูที่มีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อหาความชัดเจนของเนื้อหา แล้วจึงนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ คอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ก่อนนำไปปรับใช้  $\alpha = 0.90$

7) ปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ก่อนจัดพิมพ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) ติดต่อกับงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อทำหนังสือเกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา เอกชน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล

2) นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ ไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหาร ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง กำหนด วัน เวลา ขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน

3) เก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน และแจกแบบสอบถามอีกครั้งในรายที่แบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์ โดยขยายเวลาอีก 15 วัน

4) ผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ส่งแบบสอบถามไป จำนวน 355 ฉบับ และได้กลับมาทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 58 คน ครู จำนวน 297 คน

5) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งไปยังสถานศึกษา แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้

1) นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้วิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2) นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) นำมาตรวจวิเคราะห์คะแนนตามเกณฑ์ 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทราบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมายรายชื่อ รายด้านและความหมายในภาพรวม การแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด , 2545: 103) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00	หมายถึง	มีระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49	หมายถึง	มีระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49	หมายถึง	มีระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49	หมายถึง	มีระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49	หมายถึง	มีระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารน้อยที่สุด

3) นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายุวมธานี เขต 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึก และวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ ช่วงคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 103) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00	หมายถึง	มีทักษะการบริหารงานวิชาการมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49	หมายถึง	มีทักษะการบริหารงานวิชาการมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49	หมายถึง	มีทักษะการบริหารงานวิชาการปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49	หมายถึง	มีทักษะการบริหารงานวิชาการน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49	หมายถึง	มีทักษะการบริหารงานวิชาการน้อยที่สุด

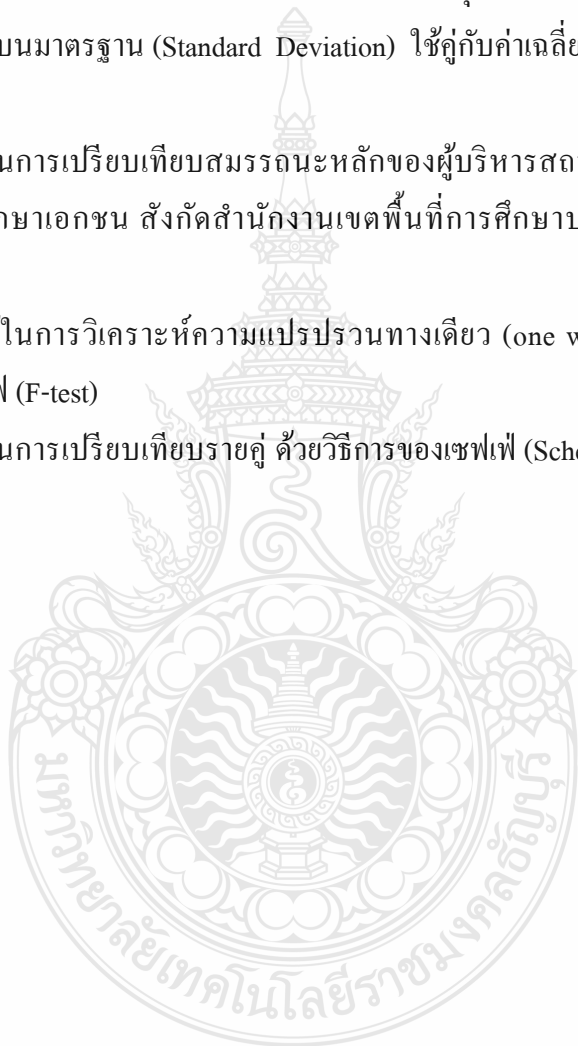
4) การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการเปรียบเทียบการบริหารงาน วิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายุวมธานี เขต 2 จำแนก ตามเพศ วิเคราะห์โดยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบค่าที (t-test)

5) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการ เปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายุวมธานี เขต 2 วิเคราะห์โดยทดสอบค่าเอฟ (F-test)

6) การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการเปรียบเทียบการบริหารงาน วิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายุวมธานี เขต 2 โดย เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบเซฟเฟ้ (Scheffe's Test)

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยหาความเชื่อมั่นได้คำนวณจากสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช การวิเคราะห์หาค่า IOC โดยใช้วิธีของโรวินลลีและแฮมเบิลดัล
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการวัดค่าแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลางของข้อมูลเพื่อทราบข้อมูล ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มใช้แปลความหมายของระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารงานวิชาการเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยการทดสอบค่าที (t-test)
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way analysis of variance) โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test)
6. สถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Test)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 2) ศึกษาระดับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบ

เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ของตัวแปรและสถิติที่ใช้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันไว้ ดังนี้

n	หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\bar{X}$	หมายถึง คะแนนเฉลี่ย
t	หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบ t
F	หมายถึง อัตราส่วนของความแปรปรวน
*	หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ จำนวนแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ นำเสนอข้อมูลในรูปตาราง พร้อมคำบรรยายประกอบรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
- หญิง	290	81.69
- ชาย	65	18.31
อายุ		
- 25 – 30 ปี	61	17.18
- 31 – 35 ปี	63	17.75
- 36 – 40 ปี	68	19.15
- 41 – 45 ปี	47	13.24
- 46 – 50 ปี	47	13.24
- มากกว่า 50 ปี	69	19.44
ประสบการณ์ในการทำงาน		
- น้อยกว่า 15 ปี	52	14.65
- 5 – 10 ปี	103	29.01
- 11 – 15 ปี	81	22.82
- มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	119	33.52

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 355 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็น ร้อยละ 81.69 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 18.31 ส่วนใหญ่มีอายุ มากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.44 รองลงมา มีอายุ 36 -40 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.15 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.52 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.01

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 รายละเอียดดังตารางที่ 4.2

**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวม

สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.19	0.58	มาก
2. ด้านการบริการที่ดี	4.19	0.60	มาก
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.10	0.67	มาก
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.19	0.60	มาก
รวม	4.17	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X}=4.17$ , S.D.=0.56) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติมากทุกด้าน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการบริการที่ดี และด้านการทำงานเป็นทีม ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.19$ , S.D.=0.60) รองลงมาคือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาก ( $\bar{X}=4.19$ , S.D.=0.58) ตามลำดับ และด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.00$ , S.D.= 0.77)



ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.20	0.69	มาก
2. ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจ ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติ	4.17	0.66	มาก
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และให้บรรลุตามเป้าหมายให้มีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา	4.28	0.72	มาก
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็น และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน	4.18	0.75	มาก
5. ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.14	0.72	มาก
รวม	4.19	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X}=4.19$ , S.D.=0.58) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและให้บรรลุตามเป้าหมายให้มีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา ( $\bar{X}=4.28$ , S.D.=0.72) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.20$ , S.D.=0.69) และผู้บริหารเปิด โอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X}=4.18$ , S.D.=0.75) ตามลำดับ และผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.14$ , S.D.=0.58)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้านการบริการที่ดี

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และให้คำแนะนำ	4.18	0.70	มาก
2. ผู้บริหารมีการศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุง และพัฒนา การให้บริการของสถานศึกษาอยู่เสมอ	4.23	0.72	มาก
3. ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการ ให้บริการ เสียสละเวลาให้แก่ผู้รับบริการได้รับ ความพอใจ	4.21	0.75	มาก
4. ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาให้แก่ ผู้รับบริการ	4.10	0.73	มาก
5. ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีในการ บริการ	4.21	0.76	มาก
รวม	4.19	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บริหารมีการศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุงและพัฒนา การให้บริการของสถานศึกษาอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.72) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีในการบริการ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.75) และ ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความพึงพอใจในบริการและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.76) ตามลำดับ และผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาให้แก่ผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.73)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้านการพัฒนาตนเอง

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง	4.12	0.80	มาก
2. ผู้บริหารมีความสามารถเลือกวิธีในการพัฒนาตนเอง ได้อย่างเหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง	4.10	0.84	มาก
3. ผู้บริหารมีวิธีชื่นชมบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ เพื่อ สร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรใน โรงเรียน	3.97	0.81	มาก
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการสรุปจากการอ่านและ การฟัง มีความชัดเจนในการอธิบาย	4.08	0.79	มาก
5. ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหา โอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.25	0.71	มาก
	4.10	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.67) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D.= 0.71) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D.= 0.80) และผู้บริหารมีความสามารถเลือกวิธีในการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.84) ตามลำดับ และผู้บริหารมีวิธีชื่นชมบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรใน โรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.= 0.81)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม	4.22	0.73	มาก
2. ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วยคุณธรรม จริยธรรม	4.10	0.76	มาก
3. ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ	4.27	0.68	มาก
4. ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส	4.23	0.73	มาก
5. ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม	4.12	0.75	มาก
รวม	4.19	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.= 0.68) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.73) และผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D.= 0.73) ตามลำดับ และผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.76)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 รายละเอียดดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวม

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตร	4.26	0.56	มาก
2. ด้านการจัดการเรียนการสอน	4.18	0.57	มาก
3. ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	4.15	0.62	มาก
4. ด้านการวัดและประเมินผล	4.22	0.58	มาก
5. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	4.27	0.57	มาก
รวม	4.22	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D.= 0.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.= 0.57) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D.= 0.56) และด้านการวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D.= 0.58) ตามลำดับ และด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D.= 0.62)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้านการพัฒนาหลักสูตร

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา	4.30	0.66	มาก
2. มีการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.32	0.65	มาก
3. มีการกำหนดนโยบาย การจัดทำหลักสูตรการบริหารหลักสูตร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสนับสนุนบุคลากร ให้มีความรู้ทักษะการจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษา	4.27	0.63	มาก
4. ส่งเสริมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้สื่อ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาหลักสูตร	4.21	0.72	มาก
5. นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ และสรุปผลการประเมิน เพื่อการพัฒนา และปรับปรุง	4.21	0.74	มาก
รวม	4.26	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D.= 0.56) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D.= 0.65) รองลงมาคือ มีการศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.= 0.66) และมีการกำหนดนโยบาย การจัดทำหลักสูตรการบริหารหลักสูตร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสนับสนุนบุคลากร ให้มีความรู้ทักษะการจัดทำแผนปฏิบัติการสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.= 0.63) ตามลำดับ และส่งเสริมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้สื่อ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.72)

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้านการจัดการเรียนการสอน

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับ ความสนใจของผู้เรียน	4.18	0.63	มาก
2. จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อ การจัดกระบวนการเรียนรู้	4.20	0.73	มาก
3. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กันระหว่างผู้ปกครองและชุมชน ท้องถิ่น	4.06	0.74	มาก
4. จัดให้มีแผนการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการ สอน	4.19	0.73	มาก
5. วางแผน สนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ เรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา	4.29	0.68	มาก
รวม	4.18	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D.= 0.57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ วางแผนสนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D.= 0.68) รองลงมาคือ จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.= 0.73) และจัดให้มีแผนการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.73) ตามลำดับ และส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างผู้ปกครองและชุมชน ท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.74)

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนการสอน	4.19	0.72	มาก
2. มีการส่งเสริมให้ครูผู้สอน ผลิตใช้อุปกรณ์การสอนให้ตรงกับจุดประสงค์เนื้อหา และกิจกรรมที่กำหนดในแผนการจัดการเรียนรู้	4.19	0.74	มาก
3. พัฒนาคู่มือสอนให้มีความรู้ ทักษะการใช้ และการดูแลรักษาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา	4.17	0.70	มาก
4. จัดหาทรัพยากร แหล่งวิชาการและสถานประกอบการจากภายนอกโรงเรียนมาใช้เป็นสื่อการเรียนการสอน	4.07	0.75	มาก
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา	4.12	0.72	มาก
รวม	4.15	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D.= 0.62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ วิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษาเพื่อการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.72) รองลงมาคือ มีการส่งเสริมให้ครูผู้สอน ผลิตใช้อุปกรณ์การสอนให้ตรงกับจุดประสงค์เนื้อหา และกิจกรรมที่กำหนดในแผนการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.74) และพัฒนาคู่มือสอนให้มีความรู้ ทักษะการใช้ และการดูแลรักษาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.70) ตามลำดับ และจัดหาทรัพยากร แหล่งวิชาการและสถานประกอบการจากภายนอกโรงเรียนมาใช้เป็นสื่อการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.= 0.75)



**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้านการวัดและประเมินผล

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการวัดผลและประเมินผล ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ที่ระบุไว้ที่กำหนดด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.21	0.66	มาก
2. วางแผนศึกษาวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอน และตัดสินผลการเรียน	4.23	0.72	มาก
3. จัดทำโครงสร้างการวัดผล ประเมินผลในเรื่องประเภท ของข้อสอบที่ใช้วัดผลระยะเวลาในการสอบ จำนวนครั้ง ที่สอบมาตรฐานในการสอบวัดผล และการเตรียม แบบฟอร์มสำหรับรายงานผลการสอบแก่ผู้ปกครอง	4.19	0.68	มาก
4. นำเครื่องมือวัดผลและประเมินผล ที่มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพไปใช้	4.20	0.70	มาก
5. ให้ครูจัดทำแผนการวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานหน่วยการเรียนรู้แผนการจัด การเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.27	0.70	มาก
รวม	4.22	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการวัดและประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D.= 0.58) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ประสานความร่วมมือให้ครูจัดทำแผนการวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.= 0.70) รองลงมาคือ วางแผนศึกษาวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอนและตัดสินผลการเรียน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.72) และมีการวัดผลและประเมินผล ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ระเบียบกำหนดด้วยวิธีการที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.66) ตามลำดับ และจัดทำโครงสร้างการวัดผล ประเมินผลในเรื่องประเภทของข้อสอบที่ใช้วัดผลระยะเวลาในการสอบ จำนวนครั้งที่สอบมาตรฐานในการสอบวัดผล และการเตรียมแบบฟอร์มสำหรับรายงานผลการสอบแก่ผู้ปกครอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.68)

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา	4.28	0.68	มาก
2. ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดขอบข่ายการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา	4.27	0.69	มาก
3. มีการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง	4.19	0.70	มาก
4. มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.28	0.67	มาก
5. จัดให้มีการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	4.34	0.68	มาก
รวม	4.27	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.= 0.57) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ จัดให้มีการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D.= 0.68) รองลงมาคือ มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.= 0.67) และมีการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.= 0.68) ตามลำดับ และมีการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.70)

#### ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบ

ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

4.1.1 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ รายละเอียดดังตารางที่ 4.13

**ตารางที่ 4.13** การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้วยการทดสอบค่าที (t-test) จำแนกตามเพศ

สมรรถนะหลักของ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	เพศ				t	p
	หญิง (n = 290)		ชาย (n = 65)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.22	0.55	4.10	0.69	1.327	.188
2. ด้านการบริการที่ดี	4.22	0.57	4.04	0.72	1.873	.065
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.14	0.63	3.93	0.79	1.989	.050
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.22	0.57	4.03	0.71	2.032	.045
รวม	4.20	0.52	4.02	0.70	1.891	.062

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

4.1.2 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามอายุ รายละเอียดดังตารางที่ 4.14

**ตารางที่ 4.14** การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้วยการทดสอบค่าเอฟ (F- test) จำแนกตามอายุ

สมรรถนะหลักของ ผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน	อายุ					
	25-30 ปี (n = 61)		31-35 ปี (n = 63)		36-40 ปี (n = 68)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.13	0.59	4.11	0.60	4.26	0.55
2. ด้านการบริการที่ดี	4.13	0.65	4.14	0.64	4.25	0.56
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.00	0.68	4.03	0.74	4.20	0.66
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.10	0.59	4.13	0.59	4.25	0.59
รวม	4.09	0.58	4.10	0.60	4.24	0.55

**ตารางที่ 4.14** การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้วยการทดสอบค่าเอฟ (F- test) จำแนกตามอายุ (ต่อ)

สมรรถนะหลักของ ผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน	อายุ					
	41-45 ปี (n = 47)		46-50 ปี (n = 47)		มากกว่า 50 ปี (n = 69)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.42	0.37	4.29	0.61	4.05	0.63
2. ด้านการบริการที่ดี	4.44	0.34	4.29	0.57	3.97	0.65
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.29	0.46	4.16	0.60	4.00	0.72
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.37	0.41	4.29	0.49	4.06	0.75
รวม	4.38	0.35	4.26	0.50	4.02	0.63

จากตารางที่ 4.14 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามอายุ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน รายละเอียดดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	แหล่งความ แปรปรวน	SS.	df.	MS.	F	p
1. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	5.36	5	1.07	3.299	.006
	ภายในกลุ่ม	113.35	349	0.32		
	รวม	118.71	354			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	7.30	5	1.46	4.230	.001
	ภายในกลุ่ม	120.55	349	0.35		
	รวม	127.86	354			
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	4.25	5	0.85	1.938	.087
	ภายในกลุ่ม	152.90	349	0.44		
	รวม	157.15	354			
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	4.02	5	0.80	2.293	.045
	ภายในกลุ่ม	122.39	349	0.35		
	รวม	126.42	354			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	5.01	5	1.00	3.265	.007
	ภายในกลุ่ม	107.13	349	0.31		
	รวม	112.14	354			

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Test) จำแนกตามอายุ

สมรรถนะหลัก ของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน	อายุ	$\bar{X}$	อายุ					มากกว่า 50 ปี
			25-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41-45 ปี	46-50 ปี	
1. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	25-30 ปี	4.13	-	.02	.13	.29	.17	.08
	31-35 ปี	4.11	-	-	.14	.31	.18	.06
	36-40 ปี	4.26	-	-	-	.17	.04	.21
	41-45 ปี	4.42	-	-	-	-	.13	.37*
	46-50 ปี	4.29	-	-	-	-	-	.25
	มากกว่า 50 ปี	4.05	-	-	-	-	-	-
2. ด้านการบริการที่ดี	25-30 ปี	4.13	-	.01	.13	.31	.16	.15
	31-35 ปี	4.14	-	-	.11	.30	.15	.17
	36-40 ปี	4.25	-	-	-	.19	.03	.28
	41-45 ปี	4.44	-	-	-	-	.16	.47*
	46-50 ปี	4.29	-	-	-	-	-	.31
	มากกว่า 50 ปี	3.97	-	-	-	-	-	-
3. ด้านการทำงาน เป็นทีม	25-30 ปี	4.10	-	.03	.15	.27	.19	.03
	31-35 ปี	4.13	-	-	.12	.24	.16	.06
	36-40 ปี	4.25	-	-	-	.12	.04	.19
	41-45 ปี	4.37	-	-	-	-	.08	.30*
	46-50 ปี	4.29	-	-	-	-	-	.23
	มากกว่า 50 ปี	4.06	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้วยวิธีการของเซฟเฟ้ (Scheffe's Test) จำแนกตามอายุ (ต่อ)

สมรรถนะหลัก ของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน	อายุ	$\bar{X}$	อายุ					มากกว่า 50 ปี
			25-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41-45 ปี	46-50 ปี	
รวม	25-30 ปี	4.09	-	.01	.15	.29	.17	.07
	31-35 ปี	4.10	-	-	.14	.28	.16	.08
	36-40 ปี	4.24	-	-	-	.14	.02	.22
	41-45 ปี	4.38	-	-	-	-	.12	.36*
	46-50 ปี	4.26	-	-	-	-	-	.36
	มากกว่า 50 ปี	4.02	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบเซฟเฟ้ (Scheffe's Test) จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และด้านการทำงานเป็นทีม ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.1.3 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน



ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้วยการทดสอบค่าเอฟ (F- test) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน	ประสบการณ์ในการทำงาน							
	น้อยกว่า 15 ปี (n = 52)		5-10 ปี (n = 103)		11 – 15 ปี (n = 81)		มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป (n = 119)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.11	0.59	4.15	0.58	4.43	0.40	4.11	0.63
2. ด้านการบริการที่ดี	4.19	0.64	4.14	0.61	4.40	0.34	4.07	0.68
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	3.95	0.70	4.09	0.67	4.28	0.49	4.06	0.73
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.06	0.57	4.18	0.58	4.34	0.43	4.15	0.70
รวม	4.08	0.56	4.14	0.58	4.36	0.37	4.10	0.63

จากตารางที่ 4.17 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.18

**ตารางที่ 4.18** การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

สมรรถนะหลักของ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	แหล่งความ แปรปรวน	SS.	df.	MS.	F	p
1. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	6.01	3	2.00	6.238	.000
	ภายในกลุ่ม	112.70	351	0.32		
	รวม	118.71	354			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	5.58	3	1.86	5.340	.001
	ภายในกลุ่ม	122.27	351	0.35		
	รวม	127.86	354			
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	4.09	3	1.36	3.127	.026
	ภายในกลุ่ม	153.06	351	0.44		
	รวม	157.15	354			
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2.80	3	0.93	2.655	.048
	ภายในกลุ่ม	123.61	351	0.35		
	รวม	126.42	354			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.21	3	1.40	4.567	.004
	ภายในกลุ่ม	107.92	351	0.31		
	รวม	112.14	354			

**ตารางที่ 4.19** เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้วยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe's Test) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

สมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถาน ศึกษาเอกชน	ประสบการณ์ใน การทำงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์ในการทำงาน			
			น้อยกว่า 15 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป
1. ด้านมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	น้อยกว่า 15 ปี	4.11	-	.04	.32	.32*
	5-10 ปี	4.15	-	-	.29	.29*
	11-15 ปี	4.43	-	-	-	.32*
	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	4.11	-	-	-	-
2. ด้านการบริการ ที่ดี	น้อยกว่า 15 ปี	4.19	-	.05	.33	.12
	5-10 ปี	4.14	-	-	.26	.26*
	11-15 ปี	4.40	-	-	-	.33*
	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	4.07	-	-	-	-
3. ด้านการพัฒนา ตนเอง	น้อยกว่า 15 ปี	3.95	-	.20	.33*	.10
	5-10 ปี	4.09	-	-	.20	.03
	11-15 ปี	4.28	-	-	-	.23
	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	4.06	-	-	-	-
4. ด้านการทำงาน เป็นทีม	น้อยกว่า 15 ปี	4.06	-	-	.27*	.09
	5-10 ปี	4.18	-	-	-	.03
	11-15 ปี	4.34	-	-	-	.19*
	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	4.15	-	-	-	-
รวม	น้อยกว่า 15 ปี	4.08	-	.06	.29*	.02
	5-10 ปี	4.14	-	-	.23	.04
	11-15 ปี	4.36	-	-	-	.27*
	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	4.10	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 2 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบเชฟเฟ (Scheffe's Test) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า

ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 15 ปี 5-10 ปี และ 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการบริการที่ดี ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี และ 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการพัฒนาตนเอง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 4.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

4.2.1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ

**ตารางที่ 4.20** การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้วยการทดสอบค่าที (t- test) จำแนกตามเพศ

การบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาเอกชน	เพศ				t	p
	หญิง (n = 290)		ชาย (n = 65)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตร	4.29	0.54	4.14	0.62	1.984	.048
2. ด้านการจัดการเรียนการสอน	4.20	0.58	4.14	0.57	.759	.449
3. ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา	4.15	0.62	4.14	0.59	.086	.932
4. ด้านการวัดและประเมินผล	4.23	0.58	4.16	0.55	.905	.366
5. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	4.28	0.57	4.23	0.59	.639	.524
รวม	4.23	0.53	4.16	0.53	.929	.353

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกันมีการปฏิบัติการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

## 4.2.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน จำแนกตามอายุ

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุขานี เขต 2  
ด้วยการทดสอบค่าเอฟ (F- test) จำแนกตามอายุ

การบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษาเอกชน	อายุ					
	25-30 ปี (n = 61)		31-35 ปี (n = 63)		36-40 ปี (n = 68)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ด้านการพัฒนา หลักสูตร	4.34	0.51	4.12	0.63	4.42	0.50
2. ด้านการจัดการเรียน การสอน	4.24	0.53	4.12	0.62	4.26	0.60
3. ด้านการพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา	4.17	0.63	4.08	0.67	4.19	0.66
4. ด้านการวัด และประเมินผล	4.24	0.54	4.14	0.67	4.31	0.61
5. ด้านการประกัน คุณภาพการศึกษา	4.29	0.59	4.18	0.63	4.37	0.56
รวม	4.26	0.52	4.13	0.59	4.31	0.53

**ตารางที่ 4.21** การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้วยการทดสอบค่าเอฟ (F- test) จำแนกตามอายุ (ต่อ)

การบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษาเอกชน	อายุ					
	41-45 ปี (n = 47)		46-50 ปี (n = 47)		มากกว่า 50 ปี (n = 69)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตร	4.23	0.42	4.31	4.23	0.42	4.31
2. ด้านการจัดการเรียน การสอน	4.15	0.48	4.25	4.15	0.48	4.25
3. ด้านการพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา	4.21	0.47	4.19	4.21	0.47	4.19
4. ด้านการวัด และประเมินผล	4.25	0.49	4.29	4.25	0.49	4.29
5. ด้านการประกัน คุณภาพการศึกษา	4.34	0.40	4.31	4.34	0.40	4.31
รวม	4.23	0.39	4.27	4.23	0.39	4.27

จากตารางที่ 4.21 พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามอายุ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และเมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน รายละเอียดดังตารางที่ 4.22

**ตารางที่ 4.22** การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามอายุ

การบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาเอกชน	แหล่งความ แปรปรวน	SS.	df.	MS.	F	p
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตร	ระหว่างกลุ่ม	4.14	5	0.83	2.754	.019
	ภายในกลุ่ม	104.96	349	0.30		
	รวม	109.10	354			
2. ด้านการจัดการเรียนการสอน	ระหว่างกลุ่ม	1.43	5	0.29	0.868	.503
	ภายในกลุ่ม	115.20	349	0.33		
	รวม	116.63	354			
3. ด้านการพัฒนาและใช้สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	1.14	5	0.23	0.598	.701
	ภายในกลุ่ม	132.72	348	0.38		
	รวม	133.86	353			
4. ด้านการวัดและประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	2.03	5	0.41	1.224	.297
	ภายในกลุ่ม	116.04	349	0.33		
	รวม	118.08	354			
5. ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2.10	5	0.42	1.304	.262
	ภายในกลุ่ม	112.60	349	0.32		
	รวม	114.70	354			
รวม		1.93	5	0.39	1.395	.225
		96.26	348	0.28		
		98.19	353			



ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้วยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe's Test) จำแนกตามอายุ

การบริหารงาน วิชาการของ สถานศึกษาเอกชน	อายุ	$\bar{X}$	อายุ					มากกว่า 50 ปี
			25-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41-45 ปี	46-50 ปี	
1. ด้านการพัฒนา หลักสูตร	25-30 ปี	4.34	-	.21*	.08	.11	.03	.18
	31-35 ปี	4.12	-	-	.29*	.10	.19	.03
	36-40 ปี	4.42	-	-	-	.19	.11	.26*
	41-45 ปี	4.23	-	-	-	-	.09	.07
	46-50 ปี	4.31	-	-	-	-	-	.15
	มากกว่า 50 ปี	4.16	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบเซฟเฟ (Scheffe's Test) จำแนกตามอายุ พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตร ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 36-40 ปี ผู้ที่มีอายุ 36-40 ปี มีการปฏิบัติแตกต่างกับอายุ 31-35 ปี และผู้มีอายุ 31-35 ปี มีการปฏิบัติแตกต่างกับอายุ 25-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2.3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

**ตารางที่ 4.24** การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ด้วยการทดสอบค่าเอฟ (F- test) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

การบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาเอกชน	ประสบการณ์ในการทำงาน							
	น้อยกว่า 15 ปี (n = 52)		5-10 ปี (n = 103)		11 – 15 ปี (n = 81)		มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป (n = 119)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ด้านการพัฒนา หลักสูตร	4.34	0.52	4.24	0.54	4.29	0.60	4.22	0.55
2. ด้านการจัดการเรียน การสอน	4.26	0.59	4.09	0.61	4.28	0.50	4.17	0.57
3. ด้านการพัฒนาและใช้ สื่อเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา	4.23	0.58	4.05	0.72	4.23	0.52	4.14	0.58
4. ด้านการวัด และประเมินผล	4.33	0.51	4.15	0.67	4.23	0.53	4.23	0.55
5. ด้านการประกัน คุณภาพการศึกษา	4.43	0.49	4.17	0.65	4.31	0.50	4.27	0.56
รวม	4.32	0.49	4.14	0.60	4.27	0.47	4.20	0.51

จากตารางที่ 4.24 พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากับการ

บริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน รายละเอียดดังตารางที่ 4.25

**ตารางที่ 4.25** การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
จำแนกตามประสพการณ์ในการทำงาน

การบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาเอกชน	แหล่งความ แปรปรวน	SS.	df.	MS.	F	p
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตร	ระหว่างกลุ่ม	0.64	3	0.21	0.695	.556
	ภายในกลุ่ม	108.46	351	0.31		
	รวม	109.10	354			
2. ด้านการจัดการเรียนการสอน	ระหว่างกลุ่ม	2.07	3	0.69	2.118	.098
	ภายในกลุ่ม	114.56	351	0.33		
	รวม	116.63	354			
3. ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2.03	3	0.68	1.800	.147
	ภายในกลุ่ม	131.83	350	0.38		
	รวม	133.86	353			
4. ด้านการวัดและประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	1.14	3	0.38	1.145	.331
	ภายในกลุ่ม	116.93	351	0.33		
	รวม	118.08	354			

**ตารางที่ 4.25** การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน (ต่อ)

การบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาเอกชน	แหล่งความ แปรปรวน	SS.	df.	MS.	F	p
5. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2.58	3	0.86	2.696	.046
	ภายในกลุ่ม	112.12	351	0.32		
	รวม	114.70	354			
รวม		1.42	3	0.47	1.708	.165
		96.77	350	0.28		
		98.19	353			

**ตารางที่ 4.26** เปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2  
ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Test) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

การบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาเอกชน	ประสบการณ์ ในการทำงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์ในการทำงาน			
			น้อยกว่า 15 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป
ด้านการประกัน	น้อยกว่า 15 ปี	4.43	-	.27*	0.12	0.16
คุณภาพการศึกษา	5-10 ปี	4.17	-	-	0.14	0.11
	11-15 ปี	4.31	-	-	-	0.04
	มากกว่า 15 ปี		-	-	-	-
	ขึ้นไป	4.27				

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบเชฟเฟ (Scheffe's Test) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
3. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
4. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ อำเภอธัญบุรี อำเภอลำลูกกา และอำเภอหนองเสือ รวม 29 โรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียน	29 คน
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	29 คน
ครูผู้สอน	1,320 คน
รวมประชากร	1,378 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหาร ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 58 คน

ครูผู้สอนได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan) (ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เป็นครูผู้สอน 297 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 355 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยสร้างข้อคำถามภายใต้กรอบแนวคิดและครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ซึ่งมีทั้งหมด 4 ด้าน คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การคิดวิเคราะห์ การควบคุม และมอบหมายงาน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) (Best & Kahn, 1993, pp. 246-250)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามครอบคลุมการบริหารตามกระบวนการด้าน การเรียนการสอนมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ การจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ การฝึกทักษะ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) (Best & Kahn, 1993, pp. 246-250)

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 355 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.69 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 18.31 ส่วนใหญ่มีอายุ มากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.44 รองลงมา มีอายุ 36 -40 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.15 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.52 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.01

### 5.1.2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทมาณี เขต 2

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทมาณี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติมากทุกด้าน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการบริการที่ดี และด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ และด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน เป็นรายชื่อ สรุปได้ดังนี้

1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทมาณี เขต 2 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยอยู่ในระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและให้บรรลุตามเป้าหมายให้มีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน ตามลำดับ และผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทมาณี เขต 2 ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บริหารมีการศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของสถานศึกษาอยู่เสมอ รองลงมาคือ ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีในการบริการและผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความพึงพอใจในบริการและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ตามลำดับ และผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาให้แก่ผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด



3) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหา โอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง และผู้บริหารมีความสามารถเลือกวิธีในการพัฒนาตนเอง ได้อย่างเหมาะสม กับจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ตามลำดับ และผู้บริหารมีวิธีชื่นชมบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

4) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร และ ด้านการวัดและประเมินผล ตามลำดับ และด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ค่าเฉลี่ย 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านคือ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ค่าเฉลี่ย 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ค่าเฉลี่ย 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 และด้านการวัดและประเมินผล ค่าเฉลี่ย 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 ตามลำดับ และด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ค่าเฉลี่ย 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62 เป็นลำดับสุดท้าย

เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน เป็นรายข้อ สรุปได้ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ วางแผน สนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมาคือ จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และจัด ให้มีแผนการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียน

การสอน ตามลำดับ และส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่าง ผู้ปกครองและชุมชน ท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในภาพรวมอยู่ใน ระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ วิเคราะห์ความจำเป็น ในการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษาเพื่อจัดการเรียนการสอน รองลงมาคือ มีการ ส่งเสริมให้ครูผู้สอน ผลิตใช้อุปกรณ์การสอนให้ตรงกับจุดประสงค์เนื้อหา และกิจกรรมที่กำหนดใน แผนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ทักษะการใช้ และการดูแลรักษาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา ตามลำดับ และจัดหาทรัพยากร แหล่งวิทยาการและสถานประกอบการจาก ภายนอกโรงเรียนมาใช้เป็นสื่อการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3) พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในภาพรวมอยู่ใน ระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ วิเคราะห์ความจำเป็น ในการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษาเพื่อจัดการเรียนการสอน รองลงมาคือ มีการ ส่งเสริมให้ครูผู้สอน ผลิตใช้อุปกรณ์การสอนให้ตรงกับจุดประสงค์เนื้อหา และกิจกรรมที่กำหนดใน แผนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ทักษะการใช้ และการดูแลรักษาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา ตามลำดับ และจัดหาทรัพยากร แหล่งวิทยาการและสถานประกอบการจาก ภายนอกโรงเรียนมาใช้เป็นสื่อการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

4) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการวัดและประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติ และเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ประสานความร่วมมือให้ครูจัดทำแผนการวัดผล ประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รองลงมาคือ วางแผนศึกษาวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้และนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอนและตัดสินผลการเรียน และมีการวัดผลและ ประเมินผล ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ระเบียบกำหนดด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามลำดับ และจัดทำ โครงสร้างการวัดผล ประเมินผลในเรื่องประเภทของข้อสอบที่ใช้วัดผลระยะเวลาในการสอบ จำนวน ครั้งที่สอบมาตรฐานในการสอบวัดผล และการเตรียมแบบฟอร์มสำหรับรายงานผลการสอบแก่ ผู้ปกครอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ จัดให้มีการประเมินการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รองลงมาคือ มีการดำเนินการตามแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา และมีการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตามลำดับ และมีการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

#### 5.1.4 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังนี้

1) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

2) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 จำแนกตามอายุ ในภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และเมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อ สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบเชฟเฟ (Scheffe's Test) จำแนกตามอายุ โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า

ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และด้านการทำงานเป็นทีม ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวม พบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบเชฟเฟ (Scheffe's Test) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า

ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 15 ปี 5-10 ปี และ 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการบริการที่ดี ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี และ 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการพัฒนาตนเอง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 5.1.5 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสรุปได้ดังนี้

1) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกันมีการปฏิบัติการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในภาพรวม พบว่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

2) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามอายุ ในภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบเชฟเฟ (Scheffe's Test) จำแนกตามอายุ พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตร ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 36-40 ปี ผู้ที่มีอายุ 36-40 ปี มีการปฏิบัติแตกต่างกับอายุ 31-35 ปี และมีอายุ 31-35 ปี มีการปฏิบัติแตกต่างกับอายุ 25-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีทดสอบแบบเชฟเฟ (Scheffe's Test) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า

ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา เอกชนแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 5.2 อภิปรายผล

5.2.1 จากการศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก อาจเนื่องมาจาก สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนของการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปด้วยดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงบทบาทการเป็นผู้นำยุคใหม่เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารสถานศึกษา มีการวางแผน วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ค้นหาโอกาส อุปสรรคของการทำงานเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นกว่าเดิม ทั้งสถานศึกษามีการวิเคราะห์หลักสูตรการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และพฤติกรรมการทำงานด้านอื่น ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลที่ต้องการ เพียงพอ และจัดให้เป็นระบบ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี เกิดความศรัทธา เต็มใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยบรรยากาศที่ดีต่อกัน จัดกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แสดงความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงานและเป็นกันเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ สุนิดา พินิจการ (2550 : เอกสารประกอบคำบรรยาย) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่า

เพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า ทั้งนี้สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของครูซึ่งไฮเบอร์ (Huber, 2000: 54) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ประสบในขณะปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้ที่สามารถแก้ปัญหาสำเร็จในด้านใดด้านหนึ่ง แสดงว่าผู้นั้นมีสมรรถนะในด้านนั้น

5.2.2 จากการศึกษาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทมาณี เขต 2 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

เมื่อพิจารณาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทมาณี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียน การตรวจสอบผลการดำเนินงานการพัฒนาผู้เรียน และการประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ รวมถึงการที่ผู้บริหารให้การส่งเสริม และสนับสนุนการเผยแพร่ความรู้แก่บุคคล ครอบครัว หรือหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดี และกระตุ้นเพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติตาม รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ จนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา นอกจากนี้ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นความสำคัญ ส่งเสริม ให้การสนับสนุนให้ครูผู้สอน และผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม และร่วมกันสำรวจแหล่งเรียนรู้ที่มีในท้องถิ่น โดยเฉพาะภูมิปัญญาในท้องถิ่น มีการร่วมกันจัดทำเอกสารและช่วยกันเผยแพร่ให้ผู้คนและหน่วยงานใกล้เคียงทราบ การร่วมกันจัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เกิดองค์ความรู้ที่สมบูรณ์ พร้อมที่จะจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญที่สุดก็คือการที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้แหล่งเรียนรู้ที่ร่วมกันจัดตั้งขึ้นมา นั้นจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนสามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคาดหวัง ซึ่งสอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ว่าด้วยการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพในการเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา การบริหารงานวิชาการจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตน มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาใน ทุก ๆ ด้าน และสอดคล้องกับ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 3 - 4) กล่าวว่า ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการ

มีขอบข่ายกว้างขวางในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยทั่วไปสถานศึกษาที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะด้านอาชีวศึกษาหรือด้านอื่นในแต่ละระดับนั้นจะมีหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาที่ใช้ร่วมกัน โดยทั่วไปหลักสูตรจัดโดยส่วนกลางดังนี้ ขอบข่ายของงานด้านวิชาการจะครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการการสอน และการจัดการวัดและประเมินผล รวมทั้งการติดตามผล

5.2.3 จากการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก ในยุคที่นโยบายหน่วยเหนือกำหนดให้ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารได้มีการอบรมเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารสู่สถานศึกษาทุกระดับ ดังนั้น จึงอาจมีพฤติกรรมการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ว่าจะปฏิบัติงานอยู่ที่ใดก็มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ในที่สุด และสอดคล้องกับ โฮเบอร์ (Huber, 2000 : 54) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ประสบในขณะปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้ที่สามารถแก้ปัญหาสำเร็จในด้านใดด้านหนึ่งแสดงว่าผู้นั้นมีสมรรถนะในด้านนั้น

จากการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในภาพรวมพบว่าแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารบางคนมีประสบการณ์ทำงานเป็นระยะเวลาบ้าง น้อยบ้าง ทำให้มีการพัฒนาความสามารถในการพัฒนาองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่องแตกต่างกันออกไป นอกจากนี้การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่แสดงออกถึงการยอมรับ ยกย่องและให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และการเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษาให้กับครูผู้สอน ดังนั้นจึงอาจมีพฤติกรรมการบริหารที่แตกต่างออกไป

5.2.4 จากการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้บริหารงานวิชาการโดยร่วมกันดำเนินงานกับครูผู้สอนในทุกขั้นตอนการบริหารไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการติดตามประเมินผล จึงทำให้ครูผู้สอนมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานวิชาการ



ส่งผลให้ระดับการปฏิบัติในการดำเนินงานวิชาการไม่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 33) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้ ดังนี้ 1) งานวิชาการเป็นงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาสติปัญญา ความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม เจตคติและค่านิยมให้ผู้เรียนเป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุขในการ ดำรงชีวิตตลอดจนเป็นผู้มีคุณค่าในสังคม 2) งานวิชาการเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักในสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการ กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูร่วมมือกัน ในการปรับปรุงงานวิชาการของ โรงเรียนอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักวางแผน การติดต่อสื่อสารการประสานงาน การควบคุมบังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงาน ให้ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานวิชาการบรรลุ จุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในเรื่องสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน

5.3.1.1 จากข้อค้นพบว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันในด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรของตนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้

5.3.1.2 จากข้อค้นพบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกันในด้านการพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารควรจัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

5.3.1.3 จากข้อค้นพบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกันในด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารควรวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา และให้มีการติดตามตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

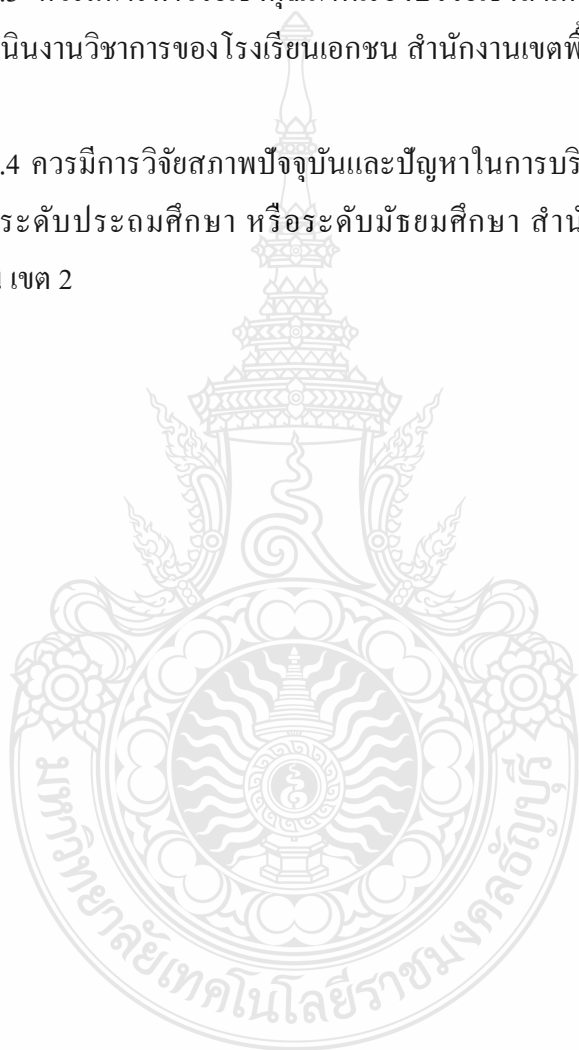
### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีขนาดเดียวกันหรือขนาดต่างกันว่ามีความมีประสิทธิภาพต่างกันอย่างไร

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพดีเลิศ (Best practice) และโรงเรียนทั่วไป

5.3.2.3 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

5.3.2.4 ควรมีการวิจัยสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารงานวิชาการด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา หรือระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2



## บรรณานุกรม

- กมล ภู่งประเสริฐ. 2547. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : ปกรณ์ศิลป์  
พรินติ้ง.
- กมล ศิริบรรณ. 2539. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา. อุทัยธานี : ชมรมพัฒนา  
ความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย.
- กรมวิชาการ. 2549. ทศวรรษแห่งคุณภาพ และความเสมอภาคทางการศึกษา (พ.ศ. 2545-2554).  
ข่าววิชาการ. 1(14) : 1-2.
- คำมาช บุญสนอง. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นนักบริหารมืออาชีพของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
เลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- จิระ งอกศิลป์. 2550. เตรียมสอบรองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้อำนวยการสถานศึกษา สพฐ.  
ชุดที่ 3. ชัยภูมิ: [ม.ป.ท.].
- จิระ หงส์ดารมภ์. 2546. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :  
<http://www.chiraacademy.com>.
- ชัยพงษ์ กองสมบัติ. 2548. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย.  
การค้นคว้าอิสระ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- เทอดพงษ์ ไชยนันท์. 2545. เอกสารประกอบการประชุมเรื่องแนวนโยบายการจัดการศึกษา  
เอกชน: ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์นการพิมพ์.
- เทียน ทองแก้ว. 2546. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :  
<http://www.opm.gov/ses/defind.html>. [สืบค้นเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2555]
- \_\_\_\_\_. 2550. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :  
<http://www.opm.gov/ses/defind.html>.
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2549. COMPETENCY ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร ?. กรุงเทพฯ :  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

## บรรณานุกรม

ณรงค์วิทย์ แสันทอง. 2547. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

[www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php).

บุญชม ศรีสะอาด. 2545. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ประกอบ กุลเกลี้ยง. 2548. การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่.

กรุงเทพฯ : พัฒนาคุณภาพวิชาการ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2546. บริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.

\_\_\_\_\_. 2549. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต.

\_\_\_\_\_. 2553. การบริหารวิชาการ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

\_\_\_\_\_. 2556. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต.

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. 2548. ภาวะผู้นำและการเป็นนักบริหารมืออาชีพ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

[http://gotoknow.org/file/yong\\_handsome/todsom.doc](http://gotoknow.org/file/yong_handsome/todsom.doc). (16 สิงหาคม 2553)

\_\_\_\_\_. 2549. บนเส้นทางที่สร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.

ภิญโญ สาร. 2546. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

เขาวณี เสมอ. 2549. ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ

ระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์

ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา.

รวีวรรณ เผ่ากันหา. 2548. สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชา

พยาบาลศาสตรมหาวิทาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

ราชกิจจานุเบกษา. 2550. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550.

กรุงเทพฯ : กรมศาสตร์ ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 .

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2548. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :

ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วันชัย บุญทอง. 2548. รายงานการวิจัย : ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของ

ผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา.

อุบลราชธานี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4.

วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน.

กรุงเทพฯ : แปซิฟิค.

## บรรณานุกรม

- วีรุช มาณะศิริานนท์. 2547. การประเมินโดยอิงกับความสามารถ. กรุงเทพฯ : บี ไบรท์ บั๊ค.  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยเพื่อวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธี.
- สงบ ประเสริฐพันธ์. 2549. ร่วมกันสรรสร้างคุณภาพโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สุวิริยะสาส์น.
- สงัด อุทรานันท์. 2552. การพัฒนาหลักสูตร. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :  
<http://images.cartoon29.multiply.multiplycontent.com>. [สืบค้นเมื่อ 11 เมษายน 2553]
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน . 2545. สมรรถนะผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการ  
ข้าราชการพลเรือน. ม.ป.ท.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. 2553. แผนปฏิบัติการประจำปี  
งบประมาณ 2553. ปทุมธานี : อัดสำเนา .
- \_\_\_\_\_. 2554. รายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา. ปทุมธานี : อัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2546. แนวทางการประกันคุณภาพในสถานศึกษา :  
เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร  
และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา  
ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัด  
การศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- \_\_\_\_\_. 2552. หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทองกมล.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2548. พระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ  
โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2545. การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะ  
หลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543-2544. กรุงเทพฯ : สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ. 2547. Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. Productivity 9  
(53) : 20-25.
- \_\_\_\_\_. 2549. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency BASED LEARNING.  
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนท์.

## บรรณานุกรม

- สุนิดา พิณีจการ. 2550 . เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาหลักและทฤษฎีการบริหาร  
การศึกษา : สมรรถนะผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2547. **Career Development in Practice**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- อรศิริ มานะกล้า. 2549. สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดระนอง.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- อดิสร เนาวนนท์ และสมพงษ์ สิงหะพล. 2547. **เอกสารประกอบการสอนผู้นำทางวิชาการ  
และหลักสูตร**. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- อุทัย หิรัญโต. 2549. **หลักการบริหารงานบุคคล**. ม.ป.ท.
- Aitken, A. Trends. 1995. Core Competencies as Professional. [Online]. Available :  
[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6TCV-40W0TC1-17&\\_user=10&\\_rdoc=1&\\_fmt=&\\_orig=search&\\_sort=d&view=c&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=050bf7423925aa6ff2f2745bf0540c8](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6TCV-40W0TC1-17&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=050bf7423925aa6ff2f2745bf0540c8).
- Best, J. W., & Kahn, J. V. 1993. **Research in education**. Boston : Allyn and Bacon.
- Boyatzis, R.E., et.al. 1996. **Competencies Can Be Developed, But Not The Way We Thought**.  
Capability. 2(2) : 25-41.
- Bryant and Poustie. 2001. **The new management development Paradigm**. Human Resource  
Planning. 20(8) : 14-21.
- Byham & Moyer. 1996. **The Competent Manager : A Model of Effective Performance**.  
[Online]. Available : [www.competency.com](http://www.competency.com).
- Clark, Roger N. 1999. **Spectroscopy of Rocks and Minerals, and Principles of Spectroscopy**.  
[Online]. Available : <http://speclab.cr.usgs.gov/PAPERS.reflms/refl4.html>.
- Cronbach, 1990. L.J. Cronbach. 1990. **Essentials of psychological testing**. (5th edn. ed.),  
Harper & Row, New York .
- Cronbach. 1990. **The Web of Life : A New Synthesis of Mind and Matter**. London : Flamingo

## บรรณานุกรม

- Hellrigel, D., S.E. Jackson and J.W. Slocum. 2001. **Management: A Competency – Based Approach.** 9th ed.
- Huber, Diane. 2000. **Leadership and Nursing Care Management.** 2nd ed. Philadelphia : W.B. Saunders.
- Kennedy, P.W. and S.G. Dresser. 2005. **Creating a Competency – Based Workplace, Benefits Compensation Digest.** Brookfield : Feb.
- Kierstead, Jame. 1998. Competencies and KSAOs. [Online]. Available : <http://www.hrma-agrh.gc.ca/research/Personal/comp-ksao-e.asp>.
- Krejcie, V. and D.W. Morgan. 1970. **Educational and Psychological Measurement.** 608 – 609,
- Lindgren, R., O Henfridson. and U Schultze. 2004. **Design Principles for Competence Management Systems : A Synthesis of an Action Research Study 1, MIS Quarterly.** Minneapolis : Sep.
- McClelland,D.C. 1975. **A Competency Model for Human Resource Management Specialists to be Used in the Delivery of the Human Resource Management Cycle.** Boston: Mcber.
- McCalland,David. 1982. **The Competent Manager: A Model of Effective Performance.** Retrieved January 15, 2008, from [www.competency.com](http://www.competency.com).
- McClelland, D. 2005. **Testing for Competence Rather than for Intelligence.** American sychologist. 28(1) : 1-14 ; June.
- Parry, Scott B. 1997. **Evaluating the Impact of Training.** Alexandria, Virginia : American Society for Training and Development.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. 1993. **Competence at Work : Models for Superior Performance.** New York : John Wiley & Sons.
- Tillema, H. 2003. **Auditing Assessment Practice in Organization : Establishing Quality Criteria for Appraising Competencies, International Journal of Human Resources Development and Management.** Geneva

ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพของแบบทดสอบ



## รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพของแบบทดสอบ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นนทลี พรธาดาวิทย์  
อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม พันธุ์ไสว  
หัวหน้าสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. ดร. ต๋องลักษณ์ จิรวัชราร  
อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. ดร. รสริน เจริมไชสง  
อาจารย์ประจำสาขาหลักสูตรและการสอน ภาควิชาการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. อาจารย์อุคม ปัจจะมูล  
ผู้อำนวยการ โรงเรียน โชคชัยรังสิต  
สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนปทุมธานี เขต 2



**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถามเพื่องานวิจัย**

### แบบสอบถาม

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนที่จัดการศึกษาในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็นทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 25 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวกมลพัชร หินแก้ว

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

หญิง  ชาย

2. อายุ

25-30 ปี  31-35 ปี  
 36-40 ปี  41-45 ปี  
 46-50 ปี  มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

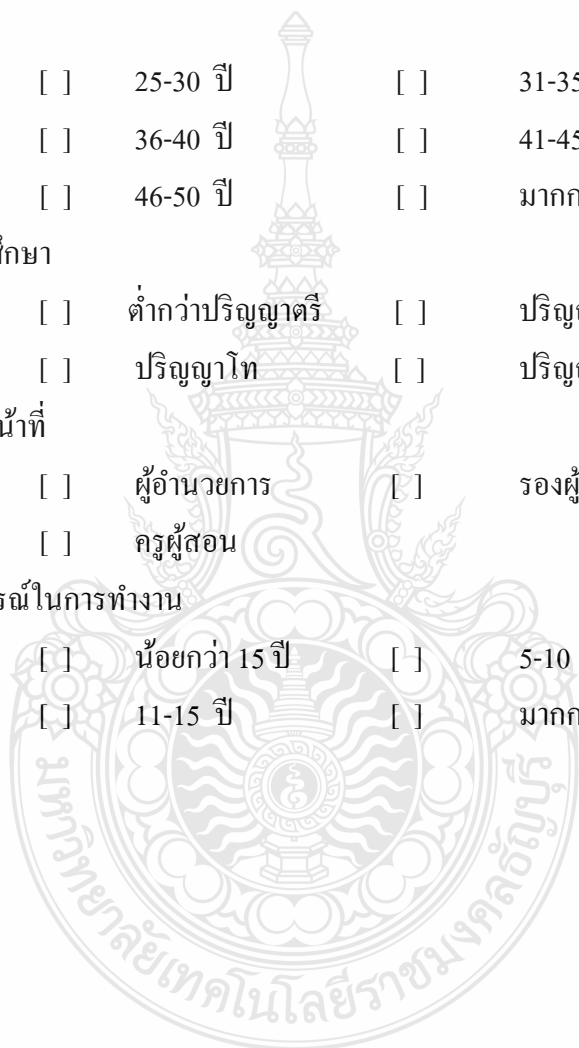
ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่

ผู้อำนวยการ  รองผู้อำนวยการ  
 ครูผู้สอน

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี  5-10 ปี  
 11-15 ปี  มากกว่า 15 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มี 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

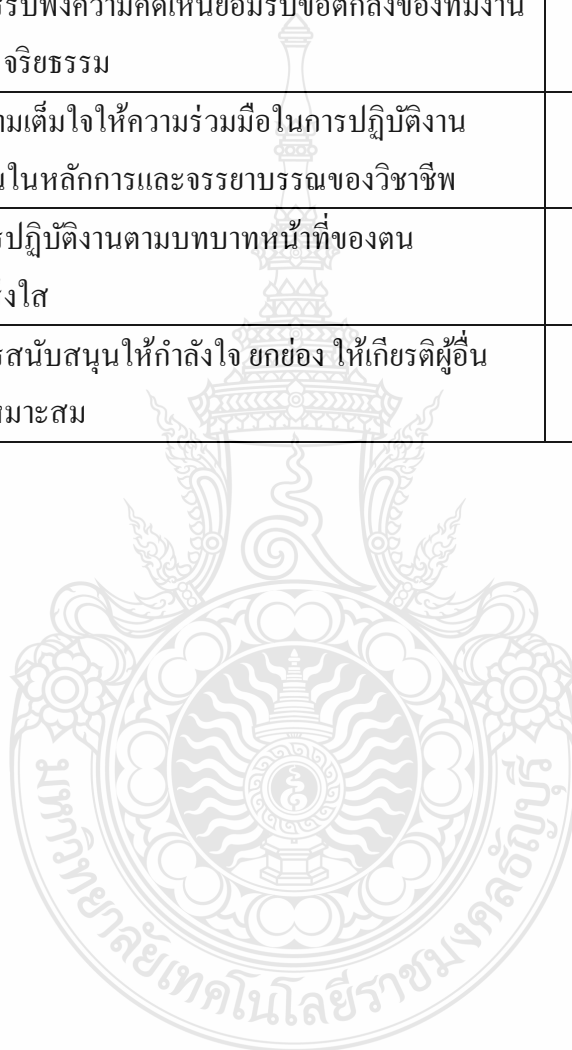
2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
1	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้					
2	ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติ					
3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้มีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน					
5	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					

ข้อที่	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการบริการที่ดี</b>					
1	ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และให้คำแนะนำ					
2	ผู้บริหารมีการศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุง และพัฒนา การให้บริการของสถานศึกษาอยู่เสมอ					
3	ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการ เสียสละเวลาให้แก่ผู้รับบริการ ได้รับความพอใจ					
4	ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาให้แก่ผู้รับบริการ					
5	ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีในการบริการ					
	<b>ด้านการพัฒนาตนเอง</b>					
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของตนเอง					
2	ผู้บริหารมีความสามารถเลือกวิธีในการพัฒนาตนเอง ได้อย่าง เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง					
3	ผู้บริหารมีวิธีชื่นชมบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจของบุคลากรในโรงเรียน					
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการสรุปจากการอ่านและการฟัง มีความชัดเจนในการอธิบาย					
5	ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาส พัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย					

ข้อที่	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ด้านการทำงานเป็นทีม					
1	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม					
2	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วยคุณธรรม จริยธรรม					
3	ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ					
4	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส					
5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่อง ให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม					





ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มี 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการพัฒนาหลักสูตร</b>					
1	มีการศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา					
2	มีการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
3	มีการกำหนดนโยบาย การจัดทำหลักสูตรการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ทักษะการจัดทำแผนการศึกษา					
4	จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาหลักสูตร					
5	นำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้มาสรุปผลเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง					

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านการจัดการเรียนการสอน</b>					
1	ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน					
2	จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้					
3	ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างผู้ปกครองและชุมชน ท้องถิ่น					
4	จัดให้มีแผนการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน					
5	วางแผน สนับสนุน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา					
	<b>ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</b>					
1	วิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี การศึกษาเพื่อจัดการเรียนการสอน					
2	ส่งเสริมให้ครูผู้สอน ผลิตใช้อุปกรณ์การสอนให้ตรงกับจุดประสงค์เนื้อหา และกิจกรรมที่กำหนด ในแผนการจัดการเรียนรู้					
3	พัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ทักษะการใช้ และการดูแลรักษา สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา					
4	จัดหาทรัพยากร แหล่งวิทยาการและสถานประกอบการ จากภายนอกโรงเรียนมาใช้เป็นสื่อการเรียนการสอน					
5	ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา					

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>การวัดและประเมินผล</b>					
1	มีการวัดผลและประเมินผล ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ระเบียบกำหนดด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
2	วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอนและตัดสินผลการเรียน					
3	จัดทำโครงสร้างการวัดผล ประเมินผลในเรื่องประเภทของข้อสอบที่ใช้วัดผลระยะเวลาในการสอบ จำนวนครั้งที่สอบ มาตรฐานในการสอบวัดผล และการเตรียมแบบฟอร์มสำหรับรายงานผลการสอบแก่ผู้ปกครอง					
4	นำเครื่องมือวัดผลและประเมินผล ที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพไปใช้					
5	ให้ครูจัดทำแผนการวัดผล ประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้					
	<b>ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา</b>					
1	มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา					
2	ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดขอบข่ายการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา					
3	มีการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง					
4	มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
5	จัดให้มีการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของท่าน

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลมา ณ ที่นี้



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นางสาวกมลพัชร หินแก้ว
วัน เดือน ปีเกิด	11 เมษายน 2525
ที่อยู่	803/140 หมู่ 8 ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12130
การศึกษา	สำเร็จการศึกษาคณะครุศาสตร์บัณฑิต (การศึกษาปฐมวัย) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร
ประสบการณ์การทำงาน	ครูผู้สอน โรงเรียนอนุบาลโชคชัย จังหวัดกรุงเทพมหานคร ปีพ.ศ. 2547 ปัจจุบัน ครูผู้สอน โรงเรียนโชคชัยรังสิต สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ปทุมธานี เขต 2

