



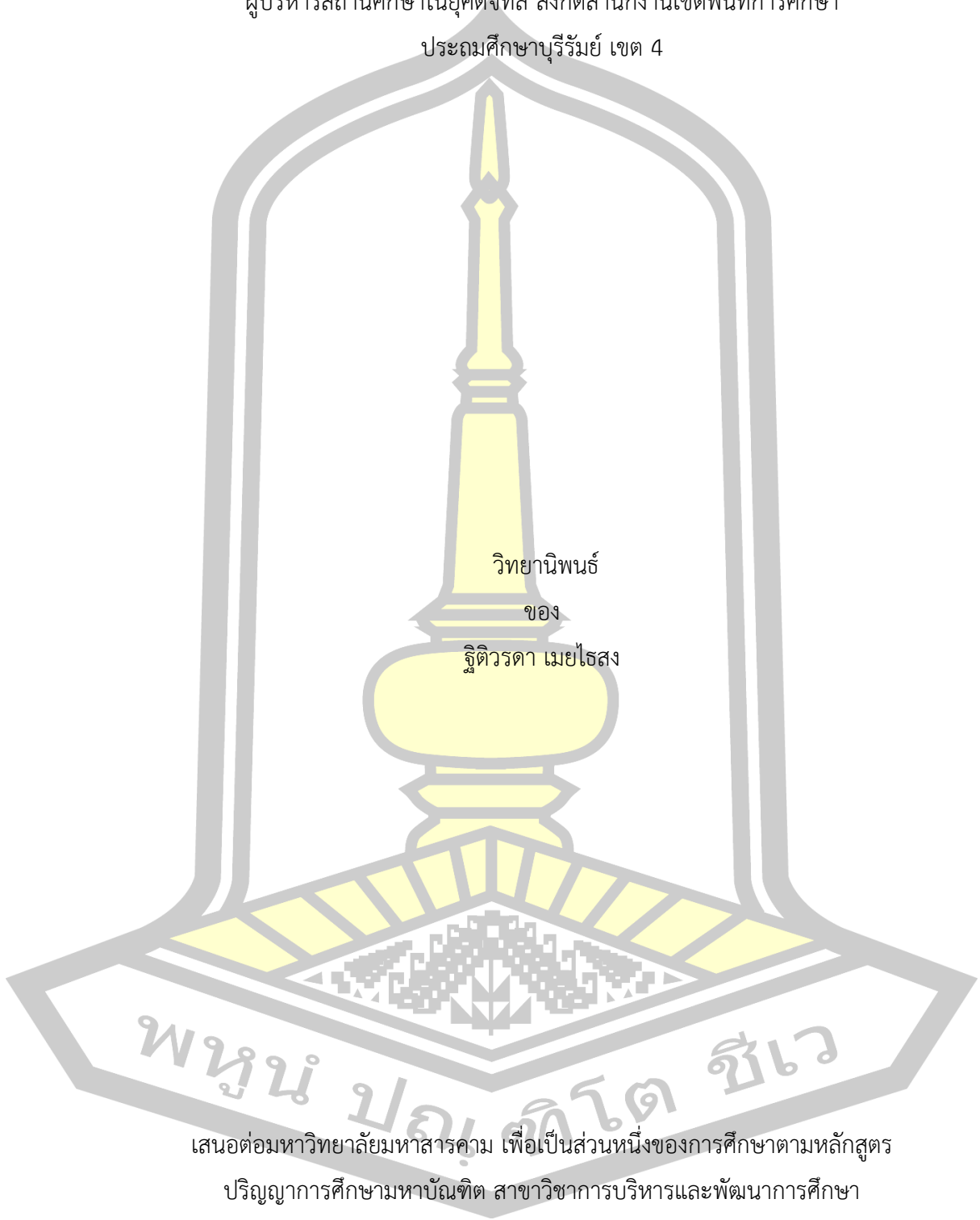
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

วิทยานิพนธ์  
ของ  
ฐิติวรดา เมย์ไธสง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มิถุนายน 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

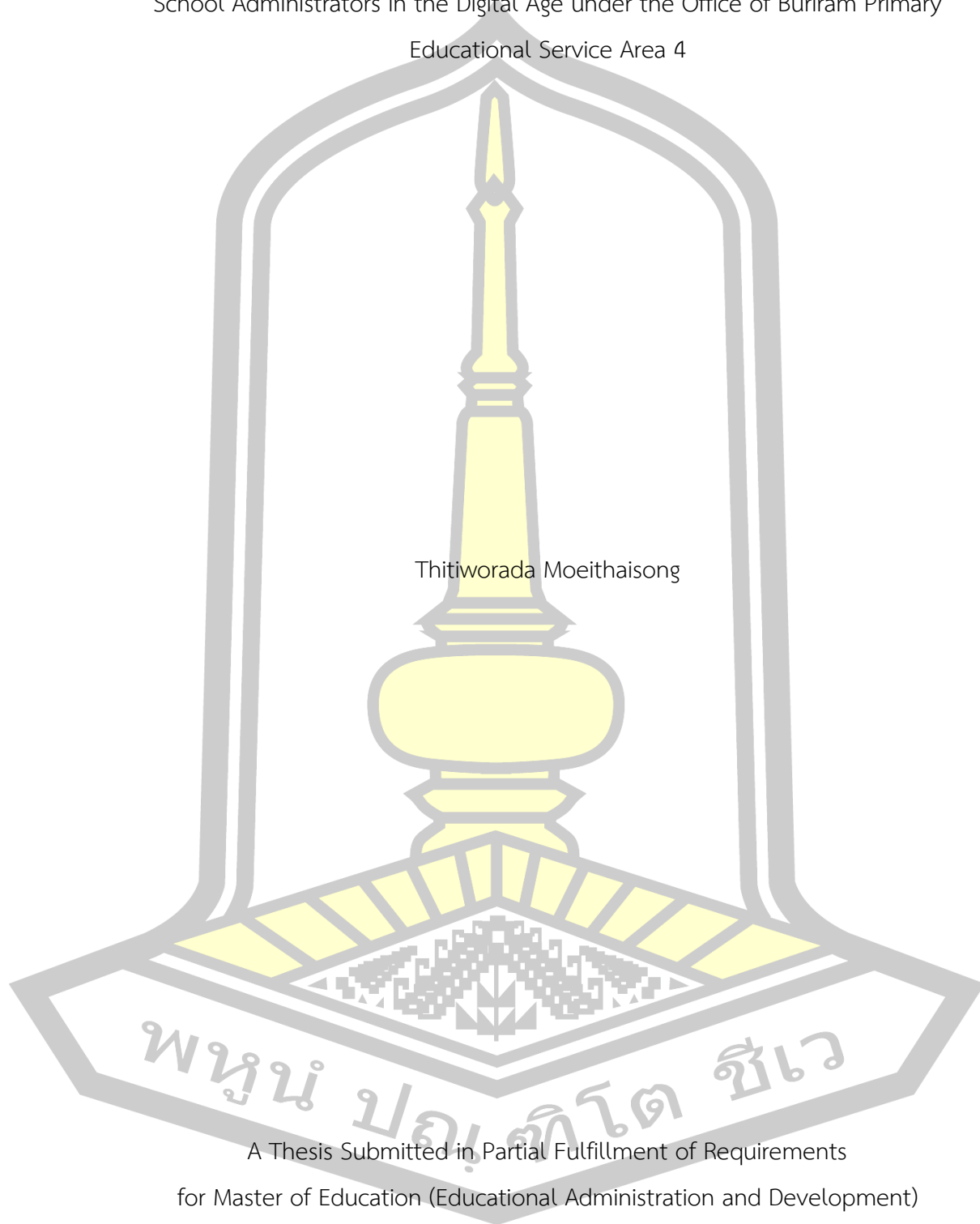
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มิถุนายน 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development of Program to Enhance Performance-Focused Competency of  
School Administrators in the Digital Age under the Office of Buriram Primary  
Educational Service Area 4



Thitiworada Moeithaisong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (Educational Administration and Development)

June 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวฐิติวรดา เมย์ไธสง  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี )

กรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. กฤษกนก ดวงชาทม )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลั  
ยมหาสารคาม

(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง )

(ผศ. ดร. พลเดช เขาวรัตน์ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4		
<b>ผู้วิจัย</b>	ฐิติวรดา เมยไธสง		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนาศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2568

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ  
ความต้องการจำเป็น ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 2) การพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา ซึ่งแบ่งออกเป็น  
2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของ  
การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้  
ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จากสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำนวน 127 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่ง  
ชั้น กำหนดขนาดโดยใช้ตารางเครซี่และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม  
มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย  
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง  
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 และมีการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน  
โดยได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในระยะที่ 2 คือ แบบประเมินความเหมาะสม  
และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในยุคดิจิทัล สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ 1) ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 2) ด้านความสามารถในการวางแผน 3) ด้านคุณภาพของงาน 4) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร และ 5) ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล ตามลำดับ

2. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา และการวัดประเมินผล โดยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและศักยภาพในการนำไปใช้จริง

คำสำคัญ : โปรแกรมพัฒนา, เสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล



<b>TITLE</b>	The Development of Program to Enhance Performance-Focused Competency of School Administrators in the Digital Age under the Office of Buriram Primary Educational Service Area 4		
<b>AUTHOR</b>	Thitiworada Moeithaisong		
<b>ADVISORS</b>	Assistant Professor Karn Ruangmontri , Ph.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2025

#### ABSTRACT

This research aims to 1) to study the current conditions, desirable conditions, and needs for enhancing achievement-oriented competency among school administrators in the digital era under the jurisdiction of the Buriram Primary Educational Service Area Office 4 2) to develop a competency enhancement program aimed at fostering achievement orientation among school administrators in the digital age within the same jurisdiction. This research employed a research and development (R&D) methodology, divided into two phases. In Phase 1, the study focused on the current and desirable conditions, as well as the needs for enhancing achievement-oriented competency. The sample consisted of 127 school administrators or acting administrators under the Buriram Primary Educational Service Area Office 4, selected through stratified random sampling based on the Krejcie and Morgan sample size table. The research instruments included a five-point Likert scale questionnaire and a semi-structured interview. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the modified priority needs index (PNI<sub>modified</sub>). In Phase 2, a program was developed to enhance achievement-oriented competency among school administrators in the digital age. The program was evaluated for its appropriateness and feasibility by five experts selected through purposive sampling. The research instrument used in this phase was an evaluation form for assessing the

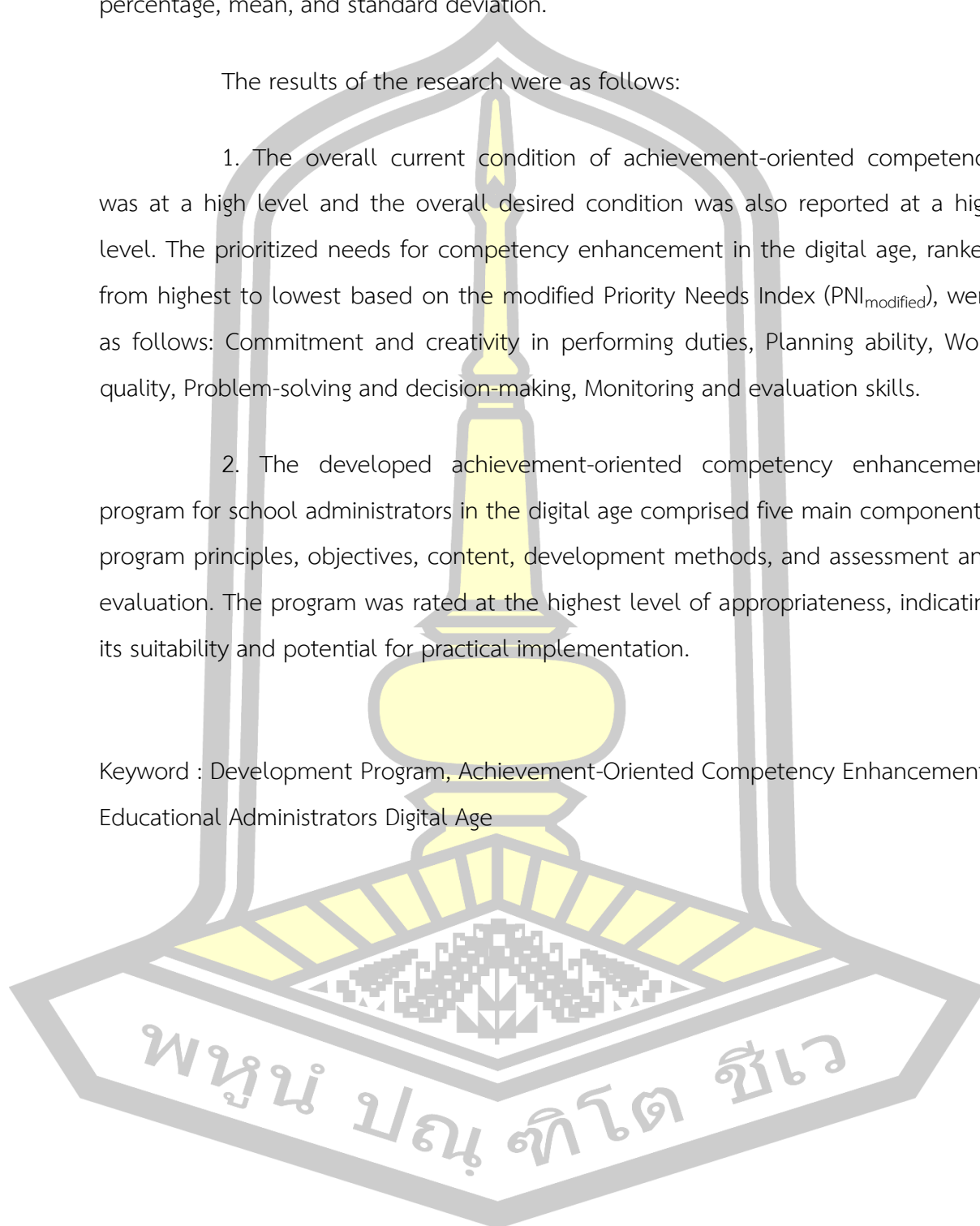
appropriateness and feasibility of the program. Data analysis involved frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The results of the research were as follows:

1. The overall current condition of achievement-oriented competency was at a high level and the overall desired condition was also reported at a high level. The prioritized needs for competency enhancement in the digital age, ranked from highest to lowest based on the modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>), were as follows: Commitment and creativity in performing duties, Planning ability, Work quality, Problem-solving and decision-making, Monitoring and evaluation skills.

2. The developed achievement-oriented competency enhancement program for school administrators in the digital age comprised five main components: program principles, objectives, content, development methods, and assessment and evaluation. The program was rated at the highest level of appropriateness, indicating its suitability and potential for practical implementation.

Keyword : Development Program, Achievement-Oriented Competency Enhancement, Educational Administrators Digital Age



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตากรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ กรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาต กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก สอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เสนอแนะในสิ่งที่ เป็นประโยชน์มาโดยตลอดระยะเวลา ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ขอขอบพระคุณคณะ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้คำแนะนำในการ แก้ไขปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องให้ข้อมูลถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทาง วิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บุรีรัมย์ เขต 4 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัย ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลและให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริงทุกท่าน

ขอขอบพระคุณครอบครัว พี่ ๆ เพื่อน ๆ กัลยาณมิตรทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ห่วงใย และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่น พยายาม จนการวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ทุกท่าน และขอมอบเป็นกำลังใจสำหรับผู้บริหารและครูที่มีความตั้งใจในการทำงานในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

ฐิติวรดา เมย์ไธสง

พูน ปณ ทัต ชีเว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
สมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ.....	15
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.....	27
ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.....	69
วิธีการพัฒนา/การเสริมสร้างสมรรถนะ.....	86
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	113
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.....	124

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	128
งานวิจัยในประเทศ .....	128
งานวิจัยต่างประเทศ .....	132
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย .....	135
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้าง สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 .....	137
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 .....	144
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	153
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	153
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	153
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	154
ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการ พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 .....	154
ระยะที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บุรีรัมย์ เขต 4 .....	169
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	200
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	200
สรุปผล .....	200
อภิปรายผล .....	201
ข้อเสนอแนะ .....	208
บรรณานุกรม .....	210
ภาคผนวก .....	223

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ .....	224
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	228
ภาคผนวก ค การหาค่าคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	248
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	255
ภาคผนวก จ โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 .....	274
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย .....	315
ประวัติผู้เขียน .....	318



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	41
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4	42
ตาราง 3 การสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4	85
ตาราง 4 เครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบ 70% Learning Model	87
ตาราง 5 เครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบ 20% Learning Model	90
ตาราง 6 เครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบ 10% Learning Model	93
ตาราง 7 การสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	108
ตาราง 8 วิธีการพัฒนา/การเสริมสร้าง	110
ตาราง 9 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม	116
ตาราง 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม	122
ตาราง 11 แสดงข้อมูลจำนวนโรงเรียนแยกตามขนาดโรงเรียน	126
ตาราง 12 แสดงจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา	126
ตาราง 13 แสดงผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (National Test : NT)	127
ตาราง 14 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	127
ตาราง 15 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	127
ตาราง 16 จำนวนประชากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	139

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมทั้ง 5 ด้าน .....	154
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านความสามารถในการวางแผน รายชื่อ .....	155
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ รายชื่อ .....	158
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านคุณภาพของงาน รายชื่อ .....	161
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร รายชื่อ.....	164
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล รายชื่อ .....	166
ตาราง 23 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 1 ด้านความสามารถในการวางแผน .....	180

ตาราง 24 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกย่องโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่.....	181
ตาราง 25 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกย่องโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณภาพของงาน .....	183
ตาราง 26 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกย่องโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 4 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา.....	184
ตาราง 27 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกย่องโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 5 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล .....	185
ตาราง 28 แสดงสรุปการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.....	186
ตาราง 29 วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาในโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.....	192
ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ .....	198
ตาราง 31 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง สมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.....	249
ตาราง 32 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 .....	252
ตาราง 33 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน .....	254
ตาราง 34 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ .....	254

## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.....	10
ภาพประกอบ 2 สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์ .....	16
ภาพประกอบ 3 แสดงประเภทของสมรรถนะ.....	20
ภาพประกอบ 4 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model).....	25
ภาพประกอบ 5 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	35
ภาพประกอบ 6 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา .....	80
ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย .....	136
ภาพประกอบ 8 โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.....	197



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ในบริบทของการบริหารจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน ท่ามกลางยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่เปลี่ยนแปลง ทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา และเทคโนโลยี มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาอย่างมาก และ จากสถานการณ์ในปัจจุบันการศึกษาของประเทศไทยหลังจากปฏิรูปการศึกษารอบแรก พบว่า มีความล้มเหลวในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพการจัดการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาครู และโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคุณภาพของผู้เรียน ปัจจัยสำคัญที่จะสามารถเผชิญกับ การเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย ดังกล่าวได้ก็คือ คุณภาพของคน ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่ 12 จึงกำหนดพันธกิจไว้ว่า การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีคุณธรรม เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะในการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัย สถาบันทางสังคม ชุมชน และท้องถิ่นมีความ เข้มแข็ง สามารถปรับตัวรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนจึงถือเป็นหัวใจสำคัญของการ ศึกษา มีใจทำหน้าที่บริหารโรงเรียนเท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำสถานศึกษานั้น ๆ ด้วย ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะความเป็นผู้นำสูงย่อมทำให้สิ่งที่ตนรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงด้วยดี จากลักษณะต่าง ๆ ที่กล่าวมา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีสมรรถนะที่มีความ จำเป็นในการบริหารการศึกษา (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

จากผลการประเมินสมรรถนะนักเรียนมาตรฐานสากลของเด็กไทย PISA 2022 พบว่า เด็กไทยมีผลคะแนนรวม 3 ด้าน คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และการอ่านที่ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย ค่อนข้างมาก อีกทั้งยังเป็นผลประเมินที่ต่ำที่สุดในรอบ 20 ปี อย่างไรก็ตามกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก พบว่า ในจำนวนเด็กกลุ่มตัวอย่าง 8,459 คน ที่ร่วมทดสอบ มีเด็กที่สามารถทำคะแนนระดับสูง (High-performing students) ในวิชาคณิตศาสตร์คิดเป็น 1% วิทยาศาสตร์ 0.6% และการอ่าน 0.2% ส่วนในกลุ่มคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์ (Low-performing students) วิชาคณิตศาสตร์คิดเป็น 68.3% วิทยาศาสตร์ 53.0% และการอ่าน 65.4% (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2566) สอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่ (พ.ศ. 2559 – 2563) จากผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยผลการประเมินระดับพอใช้ ในระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการของสถานศึกษายังไม่สามารถส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ดี

ผู้เรียนยังขาดทักษะการค้นคว้าความคิดสร้างสรรค์ทางนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ ตลอดจนการสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง สะท้อนถึงคุณภาพผู้เรียนยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2565) ซึ่งตัวเลขเหล่านี้ อาจสรุปได้ว่า ปัญหาทางด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จของระบบการศึกษาไทยคือ “ปัญหาการบริหารการศึกษา”

สถานศึกษา เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาที่สำคัญ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแกนนำจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีภาระรับผิดชอบในการบริหารจัดการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม สามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้บรรลุ เป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ คุณลักษณะที่เป็นที่นำเชื่อถือศรัทธาในการส่งเสริม สนับสนุน ผลักดัน กระตุ้น และจัดการให้ครู นักเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการรับผิดชอบต่อภาระงานและ ใช้ความสามารถที่เหมาะสม สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จอย่างโดดเด่นกว่า ผู้อื่น ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะ Competency (เทียน ทองแก้ว, 2550) ความรู้ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการคุณภาพและสนับสนุนการพัฒนา ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นอาวุธสำคัญคู่กายที่มีอยู่ใน ตัวตนของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) จึงเข้ามามีบทบาทและนำมาใช้ในการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังนำหลักการแนวคิดมาใช้ในการกระบวนการด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มี อยู่มาบริหารจัดการศึกษาและภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ยิ่งขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2559)

สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นกรอบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีความสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร โดยมุ่งปรับปรุง การปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การบริหาร การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีทิศทางในการ ปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับแผน หรือเป้าหมาย คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของหน่วยงาน หรือโครงการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่ เคร่งครัด โดยมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม สามารถรายงานความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงานต่อ

ผู้บริหารและทำให้แก้ปัญหาได้ทัน่วงที (ฉัตรชัย นาถ้ำพลอย, 2562) สมรรถนะถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ในการบริหารจัดการที่รอบรู้เชี่ยวชาญ หากองค์กรต้องการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรมีการกำหนดให้มีระบบการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ลักษณะของการบริหารจะต้องปรับให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ที่ทำการศึกษเกี่ยวกับเรื่องนี้แล้วพบคำตอบว่า ผู้ทำงานเก่งไม่ใช่ผู้เรียนเก่ง แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมี “Competency” ที่ตรงกับงานนั้น (ธารรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2551) นอกจากนี้ McClelland (1973 : 1-14) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ 5 ส่วน ได้แก่ 1) Skill คือ สิ่งที่คุณคนกระทำและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญเฉพาะด้าน 2) Knowledge คือ ความรู้เฉพาะด้านของคุณคน 3) Self-Concept คือ ทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคนเชื่อว่าตนเองเป็น 4) Trait คือ บุคลิกประจำตัวของบุคคลเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น 5) Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549) สอดคล้องกับที่กล่าวว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม อีกทั้งต้องประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ ลักษณะในการปฏิบัติงาน ซึ่งการแสดงออกดังกล่าว เรียกว่า สมรรถนะ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2549) เช่นเดียวกับคำกล่าวที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสมรรถนะด้านสติปัญญา ด้านบริหารจัดการผลลัพธ์ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสามารถในการปรับตัวและด้านความเป็นมืออาชีพ (อภิรักษ์ เวชยานุกูล, 2544) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2565) ได้กำหนดหลักการพัฒนาบุคลากรควรมีลักษณะเป็นการพัฒนาที่กำหนดสัดส่วน คือ 1) กำหนดสัดส่วนร้อยละ 70 การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านการทำงานหรือการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นกระบวนการที่เน้นการลงมือทำ ได้ทดลองทำผ่านจากประสบการณ์จริงจากการทำงานจริงที่ได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษาจากงานที่ปฏิบัติเป็นประจำวันรวมไปถึงงานใหม่ ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติด้วย 2) กำหนดสัดส่วนร้อยละ 20 การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่ผู้เรียนรู้เกิดขึ้นจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน โดยเกิดขึ้นได้หลายวิธี และ 3) กำหนดสัดส่วนร้อยละ 10 การพัฒนาครูด้วยวิธีการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการพัฒนา ได้รับความรู้จากการเข้ารับการพัฒนามาตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562)

ยุคดิจิทัล เป็นยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ทุกคนสามารถ เข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่ ทุกเวลา การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัด การศึกษา รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมจัดเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการบริหารการศึกษา เนื่องจากนวัตกรรมการบริหารการศึกษาสามารถช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในศตวรรษที่ 21 และสนองต่อความต้องการกำลังคนยุค 4.0 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร การศึกษา ทั้งประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา และการใช้ง่าย งบประมาณ ช่วยในการยกระดับคุณภาพการศึกษา ช่วยเพิ่มโอกาสทางการศึกษา และช่วยแก้ปัญหา ทางการศึกษาเกี่ยวกับเด็กที่จะเข้าสู่ระบบการศึกษาลดลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) กระทรวงศึกษาธิการได้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคโนโลยี ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการบริหารการศึกษา จึงได้มีการส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัด การศึกษาโดยได้จัดตั้งโครงการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาขึ้น ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา รูปแบบใหม่ที่มีเป้าหมาย เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งขยายผลสู่ ระดับประเทศ พัฒนานวัตกรรมการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ขยายผลนวัตกรรมการศึกษาสู่ ระดับชาติและพื้นที่อื่น ลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษา โดยยกระดับผลการเรียนรู้ของ นักเรียนกลุ่มอ่อนและยากจน และร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการจัดการศึกษา การพัฒนาและ การขยายผลนวัตกรรมการศึกษา (สำนักพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา, 2561)

โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ (สถาบันทดสอบ ทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2566) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการ ปรับตัวและยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยใช้สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกลไกในการ ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4, 2566)

ดังนั้น จากปัญหาและความสำคัญของปัญหาดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและ ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เพื่อจะได้ทราบ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น เพื่อใช้เป็นโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาและ นำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ สมกับเป็นผู้บริหารในยุคดิจิทัล

### คำถามการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามของการวิจัยดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 อยู่ในระดับใด
2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยที่ได้ศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่สถานศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

3. ได้ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่จะนำไปใช้ประโยชน์เป็นโปรแกรมในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการและเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างเต็มศักยภาพ

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
  - 1.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
    - 1.1.1 ด้านความสามารถในการวางแผน
    - 1.1.2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่
    - 1.1.3 ด้านคุณภาพของงาน
    - 1.1.4 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร
    - 1.1.5 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล
  - 1.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
    - 1.2.1 ทักษะการรู้ดิจิทัล
    - 1.2.2 ทักษะความสามารถในการสื่อสาร
    - 1.2.3 ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง
    - 1.2.4 ทักษะการร่วมมือ
    - 1.2.5 ทักษะการสร้างนวัตกรรม
  - 1.3 วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning 70:20:10)
    - 1.3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70%
    - 1.3.2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 20%
    - 1.3.3 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10%
  - 1.4 องค์ประกอบของโปรแกรม
    - 1.4.1 หลักการของโปรแกรม
    - 1.4.2 วัตถุประสงค์
    - 1.4.3 เนื้อหาของโปรแกรม
    - 1.4.4 วิธีการพัฒนา
    - 1.4.5 การวัดและประเมินผล

## 1.5 กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

1.5.1 การวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม

1.5.2 การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม

1.5.3 การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรม

1.5.4 การนำโปรแกรมไปทดลองใช้

1.5.5 การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

## 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การนำเสนอขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย จึงลำดับการนำเสนอเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

1. ประชากร ได้แก่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 191 คน จาก 191 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จากผู้บริหารจำนวน 191 คน (191 โรงเรียน) และได้กลุ่มตัวอย่าง 127 คน โดยได้มาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน ตามขนาดของโรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

1. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์การพิจารณา คือ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practice) เป็นโรงเรียนดีประจำตำบล โรงเรียนต้นแบบ จำนวน 3 คน จาก 3 โรงเรียน และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

3. การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ องค์ประกอบจากเอกสารตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ มีดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556), สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552), สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549), สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555), รินดา พงศ์นะภา (2564), สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (2547), สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (2548 ข), McClelland (1973), Whittaker (1970) และ Mizell (2007)

1.1 ด้านความสามารถในการวางแผน

1.2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

1.3 ด้านคุณภาพของงาน

1.4 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร

1.5 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล

2. องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาจาก เอกสารตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2555), ชุตีรัตน์ กาญจนธนชัย (2562), จิตมา วรรณศรี (2563), ปุณณัฐมา มาเชค (2565) และ Weiss และ Legand (2011)

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

1. ทักษะการรู้ดิจิทัล

2. ทักษะความสามารถในการสื่อสาร

3. ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง

4. ทักษะการร่วมมือ

5. ทักษะการสร้างนวัตกรรม

### 3. วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning 70:20:10)

จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารของนักวิชาการและนักการศึกษาแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ได้แก่ Lawson (2008), Charles (2013), อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) และสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ 1) 70% การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) 20% การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 3) 10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม

4. องค์ประกอบของโปรแกรมจากเอกสารต่าง ๆ ได้องค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้ (เจนจิรา คงสุข, 2540; ชำรง บัวศรี, 2542; สุมิตรา พงศธร, 2550; จำลอง ไชยยา, 2545 อ้างอิงจาก นฤมล มณีงาม, 2547; ไท คำล้าน, 2551; ปริญญา มีสุข, 2552ว; ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์, 2553; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554; สุวิทย์ ยอดสละ, 2556 และพิมพ์พร พิมพ์เกาะ, 2557)

4.1 หลักการของโปรแกรม

4.2 วัตถุประสงค์

4.3 เนื้อหาของโปรแกรม

4.4 วิธีการพัฒนา

4.5 การวัดและประเมินผล

### 5. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

5.1 การวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม

5.2 การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม

5.3 การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรม

5.4 การนำโปรแกรมไปทดลองใช้

5.5 การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

### 6. วิธีการพัฒนาโปรแกรม

6.1 ศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice)

6.2 สร้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในยุคดิจิทัล

6.3 ประเมิน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

### 7. บริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น นำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 แสดงดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรม หมายถึง คู่มือ แผนหรือกิจกรรม ที่มีการวางรูปแบบที่เป็นระบบและมีขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการและการวัดผลประเมินผล โดยการเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีเพื่อให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงานบริบทขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในแต่ละองค์กรได้

2. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง คู่มือ แผนหรือกิจกรรมที่ใช้จัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการและการวัดผลประเมินผล โดยมุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับความรู้ความสามารถและทักษะที่สูงขึ้น สามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาครู ผู้เรียน รวมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่มีความท้าทายในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มีคุณภาพถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีรูปแบบการทำงานที่สร้างสรรค์ โดยมีการวางแผนการทำงาน กำหนดเป้าหมาย การติดตามประเมินผล มีการพัฒนาความสามารถ ศักยภาพ การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบในการบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

3.1 การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงาน และการวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อนำสู่การปฏิบัติ วางแผนการแก้ปัญหา และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ซอฟต์แวร์วางแผนงาน ระบบจัดการโครงการ (Project Management Tools) หรือแพลตฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูล มาช่วยในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

3.2 ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึง ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความเอาใจใส่ในงาน ความอดทน ทุ่มเทแรงกายและเวลา ความพยายามแน่วแน่ในการทำงานด้วยความเพียร ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหา เสนอวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองและผลงาน เพื่อให้งานที่กระทำนั้นบรรลุ

เป้าหมายที่ตั้งไว้ และพร้อมทั้งชื่นชมผลงานของตนเองด้วยความภาคภูมิใจ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เครื่องมือสำหรับการสื่อสารออนไลน์ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ หรือโปรแกรมช่วยจัดการงาน มาสนับสนุนการสร้างสรรคนวัตกรรมและการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว รวมถึงใช้ระบบติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาผลงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 คุณภาพของงาน หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงสร้างที่กำหนดไว้ ตามมาตรฐานวิชาชีพหรือวิธีปฏิบัติ โดยมีระบบติดตามที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System) และแพลตฟอร์มการตรวจสอบข้อมูลแบบเรียลไทม์ เพื่อเพิ่มความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกในสังคมอย่างทั่วถึงพร้อมทั้งมีการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างสูงสุด เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้การจัดการทรัพยากรและข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และเพิ่มประสิทธิผลของงานในภาพรวม

3.4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการวางแผนแบบเป็นขั้นตอน และใช้วิธีการหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยเข้าใจสถานการณ์ในยุคดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ จากข้อมูลดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารจะใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) แพลตฟอร์มการสื่อสารและประสานงานออนไลน์ เพื่อวางแผนและตัดสินใจอย่างมีแบบแผน รวมถึงการกำหนดแนวทางปฏิบัติร่วมกันผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3.5 การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการติดตามการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ และประเมินการดำเนินงานนั้น ๆ โดยกำหนดรูปแบบในการติดตามประเมินผลที่หลากหลาย ระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งการประเมินและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ระบบติดตามผลแบบออนไลน์ (Online Monitoring Systems), โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics Tools) และแพลตฟอร์มการรายงานผลแบบเรียลไทม์ เพื่อช่วยให้การติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถปรับปรุงงานได้อย่างเป็นระบบ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรและการปฏิบัติงาน

#### 4. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในยุคดิจิทัล (Achievement Orientation in the Digital Era)

หมายถึง ความสามารถ หรือทัศนคติของบุคคล โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหาร ในการมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน และการตัดสินใจ ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

6. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการนำเทคโนโลยีเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนและกลายมาเป็นทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมีเป้าหมายเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม ทั้งในด้านของนวัตกรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา จนกลายเป็นสถานศึกษาแห่งนวัตกรรมในยุคดิจิทัล

7. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 หมายถึง สำนักงานหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ยังรวมถึงผู้อำนวยการโรงเรียน รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ โรงเรียนทั้งหมดที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ซึ่งแบ่งเป็น 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอนาโพธิ์ อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ อำเภอพุทไธสง อำเภอคูเมือง อำเภอแคนดง และอำเภอสตึก

8. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง ขนาดสถานศึกษาตามจำนวนนักเรียน ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ดังนี้ ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 119 คน, ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120-719 คน, ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720-1,679 คน และขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป

พหุ ประถมศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ
  - 1.1 ความหมายสมรรถนะ
  - 1.2 ประเภทของสมรรถนะ
  - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
2. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
  - 2.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - 2.3 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - 2.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
  - 3.1 ยุคดิจิทัล
  - 3.2 เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารการศึกษา
  - 3.3 การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
  - 3.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
  - 3.5 กระบวนการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
4. วิธีการพัฒนา
  - 4.1 หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10
  - 4.2 วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะ
5. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
  - 5.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 5.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 5.3 การพัฒนาโปรแกรม
6. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

## 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 7.1 งานวิจัยในประเทศ

### 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## สมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ

### 1. ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการหรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิดและแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ จึงจะกล่าวถึงความเป็นมาและความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ ซึ่งมีนักวิชาการ หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ดังนี้

McClelland (1973) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ David McClelland อธิบายเพิ่มเติมว่า Competency เป็นสิ่งประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะและทัศนคติ แรงจูงใจ

Spencer และ Spencer (1993) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลงานที่เหนือกว่า เป็นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของแต่ละลักษณะของพฤติกรรมและทักษะที่สำคัญ

Carolyn (2002) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคลสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้โดยงานการศึกษา การฝึกอบรม จากประสบการณ์ หรือความสามารถที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ หากพิจารณาจากคำจำกัดความที่มีผู้เสนอไว้เป็นจำนวนมาก พบว่าในทุกความหมายมีองค์ประกอบร่วมอยู่ 2 ประการ คือ

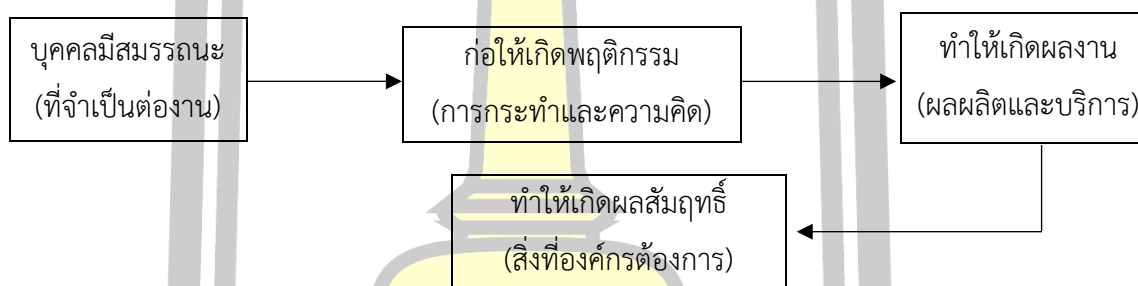
1. สมรรถนะเป็นสิ่งที่สังเกตได้หรือเป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) ที่วัดได้

2. ความรู้ทักษะและความสามารถทั้งหลาย (KSAs) ต้องสามารถแยกให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศออกจากคนอื่น ๆ ได้

Shemon (2004) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะและขยายเป็นแนวคิดผลลัพธ์ขององค์การต้องการได้คือ สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Rothwell (2012) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

จากความหมายนี้จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลงานและผลลัพธ์ขององค์กร ดังภาพ



ภาพประกอบ 2 สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์

MacLean (2006) ได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถทำนายไปถึงผลของการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าคนอื่นได้อย่างมีความหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้นหากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุดหนุน ชอบ

ช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

สฤณีญา รัศมีธรรมโชติ (2549) ให้ความหมายว่า “สมรรถนะ” หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลงานปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบซึ่ง Spencer และ Spencer (1993) ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน เป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้และยังได้อธิบายรายละเอียดว่าคุณลักษณะที่เป็นพื้นฐานประกอบด้วยประเภทสำคัญ คือ

1. แรงจูงใจ (motives) คือ สิ่งที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล เป็นตัวขับเคลื่อน และกำหนดพฤติกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมาย
2. คุณลักษณะหรือนิสัย (Traits) คือ ลักษณะทางกายภาพที่บุคคลตอบสนองเลขาทำสมาธิเสมอต่อสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับ
3. ความคิดรวบยอด (Self-Concept) คือ ภาพลักษณ์ของตนเอง คุณค่า ความเชื่อ หรือทัศนคติของบุคคล
4. ความรู้ (Knowledge) คือ ข่าวสาร (Information) มีอยู่เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถที่บุคคลแสดงออกเป็นพฤติกรรมในด้านการงาน จิตใจ หรือทางกายภาพ

อึ้งรังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญแรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554) ได้ให้ความหมาย “สมรรถนะ” หมายถึง คุณสมบัติความสามารถและพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และสามารถประยุกต์ใช้ความสามารถดังกล่าวการปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อและอุปนิสัยส่วนตัวของแต่ละบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น ซึ่งอาจจะเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดหรือจากประสบการณ์ในการทำงานหรือการฝึกอบรมและยังหมายความถึงระดับของความสามารถในการ

ปรับใช้กระบวนการทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

## 2. ประเภทของสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีหลายแนวคิดจึงมีการจัดประเภทสมรรถนะที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทำให้คำนิยามและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ การแบ่งประเภทของสมรรถนะขึ้นอยู่กับแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังหรือคำนิยามที่ใช้เกณฑ์ในการอ้างอิงลักษณะของงาน และลำดับชั้นในองค์การโดยมีรายละเอียดดังนี้

McClelland (1973) แบ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิงออกเป็น 2 ประเภท ตามที่แมคเคลแลนด์ (McClelland) เสนอว่า องค์ประกอบหนึ่งของคำนิยาม คือ การใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion referenced) กล่าวคือ สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านใด หรือมีจุดอ่อนด้านใดเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมี เพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่าหากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะขั้นพื้นฐานนี้เรียกว่าสมรรถนะขั้นต่ำ (Basic Competencies)

2. สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงานว่า คนใดที่จะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้เรียกว่าสมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน (High - Performance Competencies)

Spencer และ Spencer (1993) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Essential competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่น ออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average performance) ได้แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic competency) หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กรแต่เมื่อไปที่สมรรถนะขององค์กร (Organizational capability) รวมไปถึงสมรรถนะที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

Bryant และ Poustie (2001) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการศึกษา  
สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุดออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึง  
สิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และเปลี่ยนพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่  
จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) อาจเรียกได้อีก  
อย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal Competency) หมายถึง คุณลักษณะด้าน  
การปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ ปกติจะเกี่ยวข้องกับ  
งานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่า  
สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) เต็มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือ  
ทักษะเชิงเทคนิคจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) จัดประเภทของสมรรถนะ  
ออกเป็น 5 ประเภท เพื่อใช้สำหรับจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็น  
โมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่  
แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว  
ของจา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและ  
นักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคล  
กับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการ  
วิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถ  
พิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มี  
ความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการ  
ผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ทีโอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

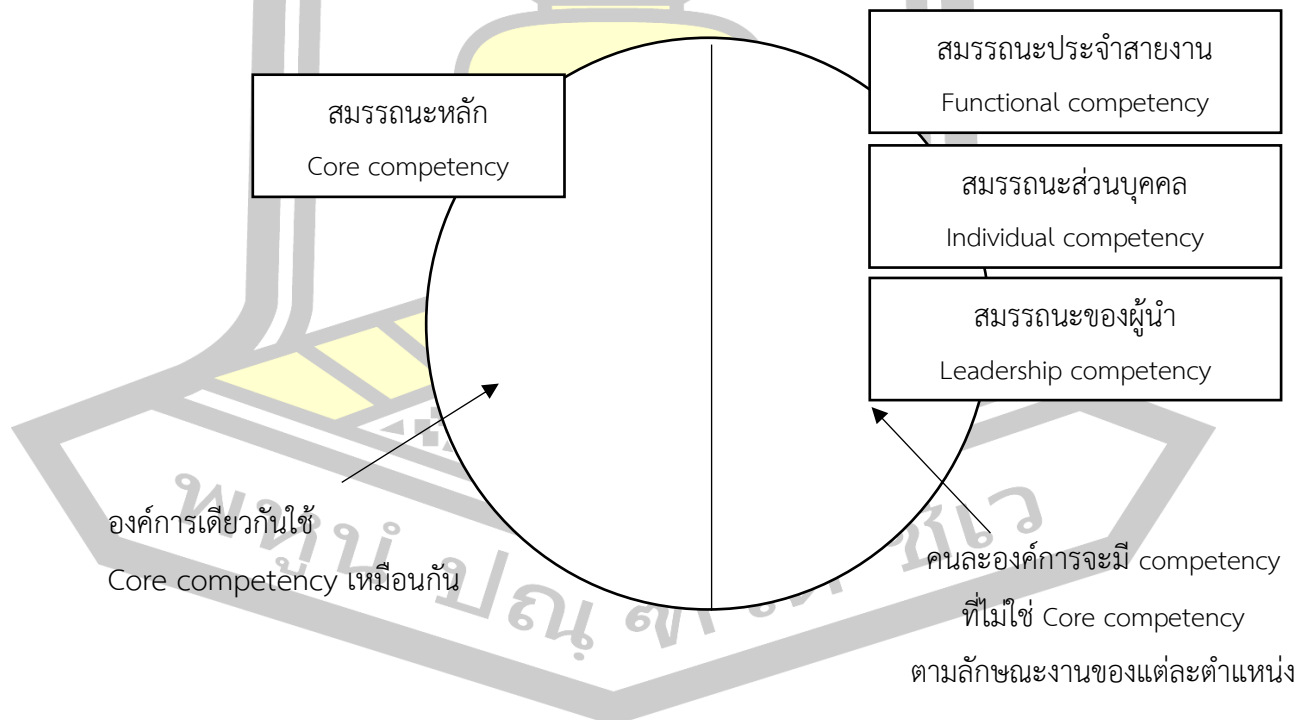
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่  
บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน  
ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้นหรือผู้จัดการบริษัท  
ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการและการทำงานเป็นทีม  
 เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

ข้าราชการ คองคาสวัสดิ์ (2551) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competency ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์การจะต้องถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์การ ที่จะต้องมีสมรรถนะหลักขององค์การ องค์การหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับองค์การหนึ่งก็ได้สมรรถนะหลักก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

2. สมรรถนะอื่น (Others Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะวิชาชีพ สมรรถนะทางเทคนิค (Functional/Professional/Technical/Job competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal/Individual Competency) สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership /Managerial Competency) ดังภาพประกอบ



ที่มา : ข้าราชการ คองคาสวัสดิ์ (2551)

ภาพประกอบ 3 แสดงประเภทของสมรรถนะ

สุรพงษ์ มาลี (2549) ได้เสนอแนวคิดการแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน สมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์การอาจแบ่งเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานและสมรรถนะทางเทคนิค

1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์การจำเป็นต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เป็นสมรรถนะระดับโครงการที่บุคคลทุกระดับขององค์การต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น สมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) เกี่ยวข้องกับการวางแผน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

1.2 สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job – Related Functional or Technical Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาดด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

2. การจัดประเภทของสมรรถนะตามลำดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์การ ในบางครั้งการจัดประเภทของสมรรถนะตามลักษณะของงาน หากพิจารณาถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับลำดับชั้นของงานหรือช่วงชั้นขององค์การด้วย โดยอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับขององค์การจำเป็นต้องมีในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีภารกิจสำคัญ คือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่ความสำเร็จ พันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ

2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกันจำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.3 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ (Job Specific Competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่กิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (Key Result Areas) ให้ได้ผล

เทือน ทองแก้ว (2550) จำแนกประเภทของสมรรถนะออกเป็น 5 สมรรถนะ คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว

ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสัมพันธ์ที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถทำหน้าที่ต่างกัน

พพรวิทย์ จันท์ศิริสิริ (2554) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) คือ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคคลที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นให้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Computer) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป

ชูชัย สมितिไกร (2552) กล่าวว่า สมรรถนะของบุคลากรสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ด้วยกัน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง

3. สมรรถนะตามบทบาท (Role Conspiracy) คือ สมรรถนะบุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ” (Management Competency)

สรุปว่า ประเภทของสมรรถนะ Competency ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Personal Competency เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น

2. Job Competency เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการ  
เพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3. Organization Competency เป็นความสามารถ  
ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์การที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จ

### 3. แนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

Spencer และ Spencer (1993) ได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา  
ในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งสู่ความสำเร็จ
2. การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ
3. ความเข้าใจบุคคล
4. ผลกระทบและอิทธิพล
5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ความคิดเชิงมนทัศน์
7. ความเชื่อมั่นในตนเอง
8. ความร่วมมือประสานงาน

Davies และ Ellison (1997) กล่าวว่า ศูนย์ประเมินการศึกษาแห่งชาติ (National  
Educational Assessment Center: NEAC) ของประเทศอังกฤษได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของ  
นักบริหารระดับกลาง 4 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านบุคคล ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความไวต่อการรับรู้ ความทนทานต่อ  
ความเครียด

2. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารทางวาจา และลายลักษณ์อักษร

3. สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การจัด  
องค์การ

4. สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ความสนใจ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

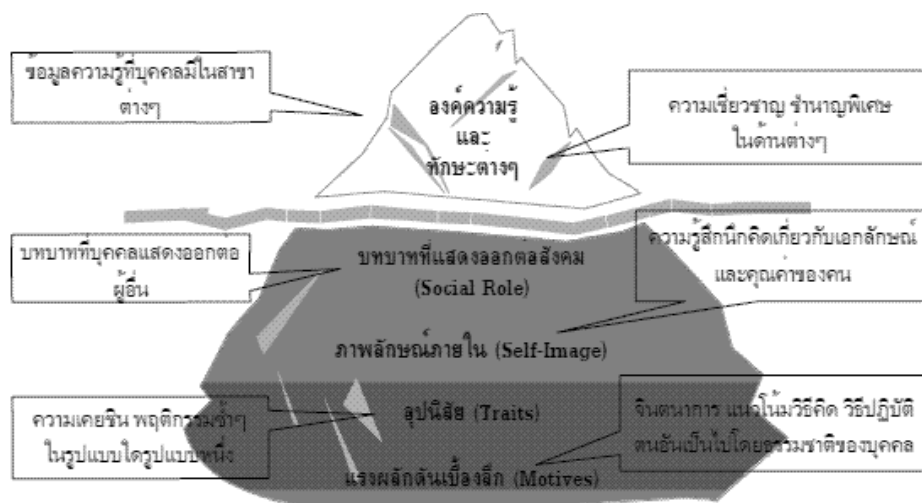
Delment (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารระดับภาควิชาและได้นำเสนอสมรรถนะที่  
สำคัญ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย
  - 1.1 มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน
  - 1.2 การตัดสินใจและใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม
  - 1.3 การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว
  - 1.4 การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม
  - 1.6 การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ

- 1.7 การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ชื่อตรง ไว้วางใจได้ มีคุณธรรม และจริยธรรม
- 1.8 การแสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ
2. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย
  - 2.1 การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียนและการนำเสนอในที่ชุมชน
  - 2.2 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น
  - 2.3 การนำทีมกรรมการหรือโครงการหรือการดำเนินการประชุม
  - 2.4 การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และแก้ไข
- ปัญหาการจัดการความเครียด และการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย
  - 3.1 การจัดการองค์การวางแผนการมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน
  - 3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์การ
  - 3.3 การตัดสินใจที่ทันเวลาและเหมาะสม
  - 3.4 ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติ
  - 3.5 การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน
  - 3.6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการ

ในปี ค.ศ. 1973 McClland ได้ก่อตั้งบริษัท Mc Ber and Company และเขียนหนังสือชื่อ “Testing for competence rather than intelligence” ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกันปี 1973 และให้ความหมาย Competency ไว้ว่า คือ คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องการเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะและอธิบายคุณลักษณะของบุคคลว่า ความสามารถของบุคคลเปรียบเทียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังภาพประกอบ 4

พูนุ ปณุกิตโต ชีเว



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548)

#### ภาพประกอบ 4 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)

จากภาพสามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์มากกว่า ได้แก่ บุพบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะนั้นได้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบุพบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ซูซีย์ สมิทธีโกร (2552) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เริ่มนำมาใช้ในวงการธุรกิจเอกชนด้วยการนำมาประยุกต์ใช้ในบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานซึ่งในปี ค.ศ. 1973 แมคเคลแลนด์ (McClelland) นักจิตวิทยามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยชี้ให้เห็นว่า การใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการสอบเข้ารับราชการ เช่น แบบทดสอบวัดระดับความสามารถทางสติปัญญา (IQ Test) หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Minnesota multiphasic personality inventory) นั้นไม่ได้ช่วยให้เข้าใจว่าผู้สมัครจะปฏิบัติงานได้

อย่างไร ผลการศึกษาครั้งนั้นทำให้เขาตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for competence rather than Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า “บุคคลทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2562) การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ เริ่มขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อประมาณปี 1970 โดย The US State Department ได้ติดต่อให้บริษัท McBer ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก เพื่อทำหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam เพื่อเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skills) ที่เจ้าหน้าที่ที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งดังกล่าว ผลการคัดเลือกปรากฏว่าคัดเลือกได้คนผิวขาวเกือบทั้งหมด ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศผิวดำ (Minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่านและถูกมองว่า การคัดเลือกพนักงานมี “การเลือกปฏิบัติ” และที่สำคัญมีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานกล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) ต่อมา David MacLellan ได้รับมอบหมายให้ทำการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่าโดย David MacLellan เริ่มต้นงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)
2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEL) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David McClelland ต้องการค้นหาคือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEL ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของ 2 กลุ่มนี้ McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ (Superior Performer) มีว่าสมรรถนะ หรือ competency

นอกจากนี้ David McClelland อยากได้แสดงให้เห็นว่า ความรู้ ความฉลาดทางสติปัญญา หรือ IQ ไม่ใช่ตัวชีวิตที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะ หรือ competency เป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายหรือทำนายความสำเร็จหน่วยงานได้ดีกว่า IQ ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงเรียกว่าบุคคลนั้นมี competency (กรมการแพทย์, 2548) บุคคลที่มีความสามารถในการจัดการกับชีวิตของตนเองได้ดี คือ บุคคลที่มีลักษณะและสมรรถนะภาพเชิงประกอบการในตนเองสูง มีผลการวิจัยหลายเรื่องได้ให้ข้อสรุปอย่างน่าสนใจว่าคุณลักษณะและสมรรถนะเชิงประกอบการนี้สามารถปลูกฝังฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้ด้วยวิธีการและกระบวนการทางการศึกษาที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การนำแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ มาใช้เชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคล มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการคัดเลือก การบริหารผลงาน และการพัฒนา ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นแนวคิดพื้นฐาน มาจากการเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ จะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายได้อย่างสำเร็จ

### สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในที่นี้ หมายถึง ความรู้ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมทำให้เกิดผลงานในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ต่อไปนี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดขององค์กรและนักวิชาการ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์หาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

นพพงษ์ บุญจรัสราดุลย์ (2554) กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร ควรแยกการนิเทศเพื่อการพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่มและการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวกันอยู่กับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกร่วมกัน ทศนคติ และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออก ด้วยวิธีการจัดและพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตามเทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบนั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ

ประสบการณ์จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบ ดังนี้

1. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
3. การฝึกงาน (Internship)
4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
6. การสาธิต (Demonstration)
7. การอภิปราย (Panel Discussion)
8. เชิญวันสนทนา (Bag Lunch Conference)
9. การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
10. ทักษะศึกษา (Field trip)
11. สัมมนา (Seminar)
12. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee) การนิเทศเพื่อการพัฒนา

เป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบ ดังนี้

- 12.1 การฝึกงาน (Internship)
- 12.2 การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
- 12.3 การเลือกเรียนเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course)
- 12.4 การเข้ารับการฝึกอบรม (In Service Training)
- 12.5 การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
- 12.6 การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership)
- 12.7 การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)
- 12.8 การอ่าน (Reading)
- 12.9 การเขียน (Writing)
- 12.10 การเยี่ยมเยียนดูงานที่อื่น (Inter-Visitation)
- 12.11 การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)
- 12.12 การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)
- 12.13 การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)
- 12.14 การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

สรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการที่นำมาฝึกฝนบุคลากร เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด ค่านิยม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและการพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ซึ่งนำเอาความรู้และแนวคิดที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการเทคโนโลยี ค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคม มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสังคม

#### 1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) คณะกรรมการคุรุสภา กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา โดยได้กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบอาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

##### 1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

###### 1.1 สาระความรู้

1.1.1 หลักและทฤษฎีทางการบริหารและการบริหารการศึกษา

1.1.2 ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่

1.1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและการจัดการศึกษา

1.1.4 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

1.1.5 บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา

###### 1.2 สมรรถนะ

1.2.1 สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

1.2.2 สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา

1.2.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

1.2.4 สามารถจัดองค์กรโครงสร้างการบริหารและกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

##### 2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา ประกอบด้วย

###### 2.1 สาระความรู้

2.1.1 พื้นฐานทางเศรษฐกิจสังคมการเมืองและเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา

2.1.2 ระบบและทฤษฎีการวางแผน

2.1.3 การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา

2.1.4 การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- 2.1.5 การพัฒนานโยบายการศึกษา
- 2.1.6 การประเมินนโยบายการศึกษา
- 2.2 สมรรถนะ
- 2.2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
- 2.2.2 สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพ
- การจัดการศึกษา
- 2.2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อ
- การศึกษาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 2.2.4 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
- 2.2.5 สามารถติดตามประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน
3. การบริหารด้านวิชาการ ประกอบด้วย
- 3.1 สาระความรู้
- 3.1.1 การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3.1.2 หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร
- 3.1.3 การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
- 3.1.4 หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
- 3.1.5 กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา
- 3.1.6 การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา
- 3.1.7 ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา
- 3.1.8 หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
- 3.1.9 สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย
- 3.2 สมรรถนะ
- 3.2.1 สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
- 3.2.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 3.2.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 3.2.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ ประกอบด้วย
- 4.1 สาระความรู้
- 4.1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่
- 4.1.2 การวางระบบควบคุมภายใน
- 4.1.3 เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

#### 4.2 สมรรถนะ

4.2.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

4.2.3 สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษา

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

#### 5. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

##### 5.1 สาระความรู้

5.1.1 หลักการบริหารงานบุคคล

##### 5.2 สมรรถนะ

5.2.1 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

5.2.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ

5.2.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรใน

สถานศึกษา

5.2.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร

ในสถานศึกษา

#### 6. การบริหารกิจการนักเรียน ประกอบด้วย

##### 6.1 สาระความรู้

6.1.1 คุณธรรมจริยธรรมค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

6.1.2 ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

6.1.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

##### 6.2 สมรรถนะ

6.2.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน

6.2.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน

6.2.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน

ในด้านต่าง ๆ

6.2.4 สามารถส่งเสริมวินัยคุณธรรมจริยธรรมและความสามัคคีในหมู่

#### 7. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

##### 7.1 สาระความรู้

- 7.1.1 หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
- 7.1.2 องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา
- 7.1.3 มาตรฐานการศึกษา
- 7.1.4 การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
- 7.1.5 บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา
- 7.2 สมรรถนะ
- 7.2.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 7.2.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 7.2.3 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก
8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย
- 8.1 สารความรู้
- 8.1.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 8.1.2 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- 8.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้
- 8.2 สมรรถนะ
- 8.2.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 8.2.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- 8.2.3 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน ประกอบด้วย
- 9.1 สารความรู้
- 9.1.1 หลักการประชาสัมพันธ์
- 9.1.2 กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
- 9.2 สมรรถนะ
- 9.2.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 9.2.2 สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- 9.2.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

9.2.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

9.2.5 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

## 10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

### 10.1 สารความรู้

10.1.1 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

10.1.2 จรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

10.1.3 การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม

10.1.4 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### 10.2 สมรรถนะ

10.2.1 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

10.2.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

10.2.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา มีความหมายคือ การที่ผู้บริหารจะบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ให้เกิดความสำเร็จจะต้องมีสมรรถนะหลักที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน
- 2) แสวงหาข้อมูลสารสนเทศ
- 3) การเข้าใจบุคคล
- 4) ผลกระทบและอิทธิพล
- 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) ความคิดเชิงมนทัศน์
- 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 8) ความร่วมมือประสานงาน

## 2. สมรรถนะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความหมายของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์

สถาบันการพัฒนาชลประทาน (2546) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีทิศทางในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารและทำให้แก้ปัญหาได้ทันที่ หากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจผู้บริหารมีโอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันที การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการบริหาร (PDCA) ได้แก่

1. Plan มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน (ต้องการทราบว่าผลสัมฤทธิ์

คืออะไร

2. Do มีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้หรือไม่

3. Check มีการตรวจสอบว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้หรือไม่

#### 4. Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์องค์กรใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้สรุปว่า ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

สรุปได้ว่า สมรรถนะการบริหารด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการแก้ปัญหาและมีความรับผิดชอบในการบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยยึดหลักความคุ้มค่า ประหยัด นำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา มีการติดตามเพื่อวัดและประเมินผล เพื่อนำมาพัฒนางานให้มีคุณภาพ

#### 3. กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงานพัฒนาระหว่างประเทศแคนาดา (Canadian International Development Agency: CIDA, 2001) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับ ติดตาม กระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๔ ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

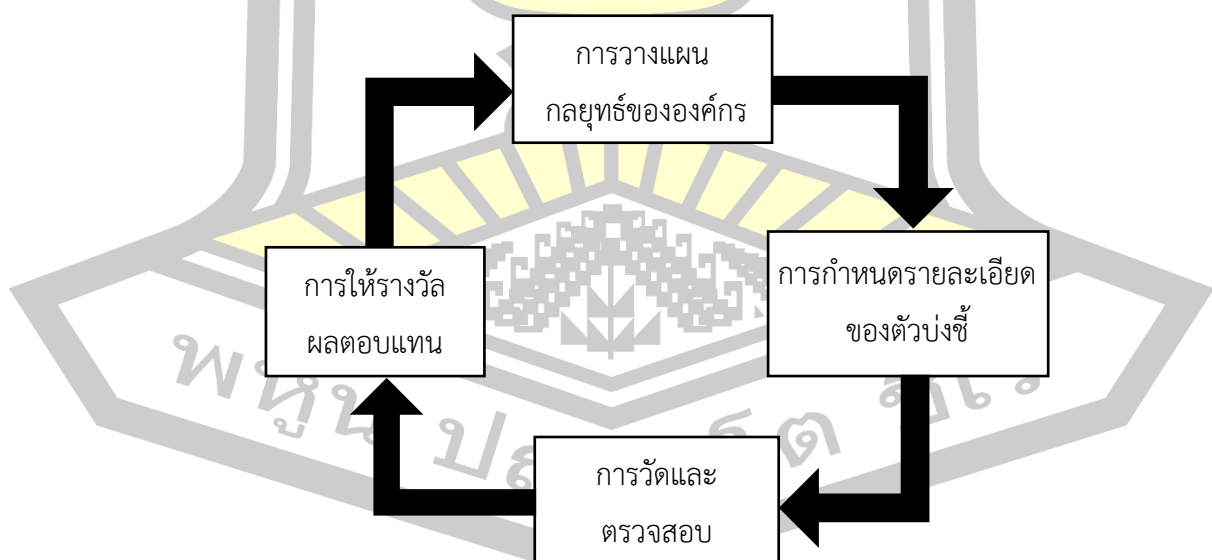
1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่ง

เป้าประสงค์ สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy)

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้วจะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการ เพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถจะสรุปเป็นภาพประกอบ 5 เพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ ดังนี้



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547)

ภาพประกอบ 5 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากภาพประกอบ 5 สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจพิจารณาได้เป็น 3 มิติ สิ่งที่ควรพิจารณาร่วมกัน คือ 1) ความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน 2) ผลกระทบของผลสำเร็จในงานว่าเกี่ยวกับระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน 3) ระดับของนวัตกรรมที่สร้าง เช่น เป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงานหรือองค์กรหรือต่อวิชาชีพ

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ (Results Based Management) ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด มีนักวิชาการ นักวิจัย นักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

McClelland (1973) มีแนวคิดว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะช่วยสอนให้บุคคลรู้จักความสำเร็จและความล้มเหลว และยังช่วยให้คิดว่าบุคคลควรจะทำงานในระดับที่เหมาะสมกับตนเอง จึงจะช่วยให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ McClelland ยังเชื่อว่าทฤษฎีนี้สามารถนำไปใช้เพื่อฝึกบุคคลให้รู้จักคิดและแสดงออกเพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้ และสามารถนำไปใช้ได้กับบุคคลที่มีสัมฤทธิ์ผลในการเรียนหรือการทำงานได้ดีอีกด้วย แรงจูงใจนี้เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้บุคคลต้องการอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความต้องการความสำเร็จสูง ลักษณะของคนที่มีความใฝ่สัมฤทธิ์ จะเป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรับภาระ หรือความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่ชอบเกี่ยงงาน จะค้นหาว่าปัญหาจะถูกแก้ได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติและชอบเสี่ยงกับเป้าหมายในระดับที่เป็นไปได้ หรือสถานการณ์ที่ท้าทาย ตลอดจนต้องการข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน

Whittaker (1970 : 170) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory) เป็นลักษณะทางจิตวิทยาที่มีความสำคัญมากในฐานะที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมด้านการทำงานหรือการศึกษา ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้เกิดพลังการแข่งขัน มีความมานะบากบั่น รวมทั้งมีจิตใจจดจ่ออยู่กับงานที่ทำ ประกอบด้วย ตัวชี้วัด ดังนี้

1. มีความทะเยอทะยานสูง มุ่งมั่นในการทำงาน
2. มีอดทนต่อความล้มเหลวสูง มีการวางแผนการทำงาน
3. คำนึงถึงประสิทธิผล กล้าตัดสินใจ

Mizell (2007) ศึกษาขยายความคิดที่เป็นไปได้โดยการให้ความรู้แก่ผู้บริหาร ผู้สร้างนโยบายและผู้นำระบบเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารอย่างมีคุณภาพ พบว่า การพัฒนาผู้บริหารสู่ความเป็นมืออาชีพเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิรูปโรงเรียนการสร้างผู้บริหารและการแสดงออกของนักเรียน โดยเสนอให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังในการกำหนดการพัฒนาวิธีการ แนวทางการพัฒนา และกำหนดวิธีปฏิบัติ

สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (2547) ได้กำหนดสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 2 สมรรถนะ คือ

1. สมรรถนะการคิดวิเคราะห์ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการสังเคราะห์รายละเอียดปลีกย่อยและประกอบขึ้นมาเป็นกรอบความคิดโดยกว้างได้ หรือมีมุมมองต่อภาพรวมและรายละเอียดความเชื่อมโยงของประเด็นต่าง ๆ แล้วทำให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิด และแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความคิดเชิงวิเคราะห์ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยมองเห็นประเด็นความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสาเหตุ และผลกระทบ การประเมินสถานการณ์ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การใช้ดุลพินิจและการแก้ปัญหา คือ ความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นทักษะความสามารถที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยความสามารถนี้ประกอบด้วยความสามารถในการแก้ปัญหาคำสั่งใช้เกณฑ์ รวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบหลักการลงความเห็น หรือข้อวินิจฉัยต่อกรณีต้องพิจารณา

2. สมรรถนะ การจัดการประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

- 2.1 การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 การเพิ่มคุณภาพระบบงาน
- 2.3 การสื่อความ นำเสนอและให้ข้อมูลข่าวสาร
- 2.4 การบริหารจัดการทางธุรกิจ
- 2.5 ยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ข) ได้ สรุปว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบดังนี้

1. คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

### 3. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549) ได้สรุปว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากโดดเด่นและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้ ควรมีเกณฑ์พฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน
2. มีความตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
3. พยายามคิดหาแนวทางวิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
4. ไม่แสดงความย่อท้อเมื่อพบปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย
5. ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
6. สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อ

ความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีให้มีประสิทธิผลหรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้นอาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมาหรืออาจหมายถึง มาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนา ผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย ประกอบด้วย ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้ดี มีประสิทธิผล
2. การวางแผนปฏิบัติงาน
3. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
4. ติดตามและประเมินผลงานของตนโดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
5. ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555) ได้กำหนดจัดทำพจนานุกรม สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนา ผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อนประกอบด้วย ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี
2. การวางแผน/กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติที่ท้าทายกว่าเดิม
3. กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ท้าทายและมีคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1. ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน 2. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ 3. ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน 4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

รินดา พงศ์นะภา (2564) กล่าวถึง สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารโรงเรียนไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งคุณภาพของงาน หมายถึง การบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ และเชิงบูรณาการของกระบวนการ ซึ่งไม่ได้หมายถึงระบบหรือเทคนิคอย่างเดียว แต่รวมถึงการกระทำทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลขององค์กรได้ตามเป้าหมาย หรืออีกนัยหนึ่งก็หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้ได้ผลงานสูงสุดจากองค์กร ทีมงานและจากพนักงานแต่ละคนนั่นเอง ซึ่งผลงานตามกรอบหรือเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ ในแผนตามมาตรฐานและตามความรู้ความสามารถที่กำหนดให้แก่พนักงานแต่ละคน หลักการสำคัญของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน
2. การมุ่งคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทำงานของสมองที่คิดแก้ปัญหาได้สำเร็จ กระบวนการของความรู้สึกไวต่อปัญหาหรือสิ่งที่บกพร่องขาดหายไป แล้วรวบรวมความคิดตั้งเป็นสมมติฐาน และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทดสอบสมมติฐาน แล้วค้นพบแนวทางใหม่ ได้ผลลัพธ์เป็นแนวทางใหม่
3. การมุ่งการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง แนวคิดการทำงานที่สำคัญที่จะช่วยพัฒนา และยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยหลักการพื้นฐานที่สำคัญของการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
4. การมุ่งการแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนที่ผ่านการคิด โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ในการขจัดอุปสรรค หรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

5. การมุ่งรับผิดชอบแตกต่างกัน หมายถึง การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนด้วยสติปัญญาและความสามารถอย่างเต็มกำลัง มุ่งมั่นให้งานสำเร็จและพัฒนางานให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการแก้ปัญหาและมีความรับผิดชอบในการบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยยึดหลักความคุ้มค่า ประหยัด นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการวางแผน 2) ความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3) คุณภาพของงาน 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร และ 5) ความสามารถในการติดตามประเมินผล ในการวิจัยครั้งนี้ได้อาศัยองค์ประกอบสมรรถนะหลักที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการวัดและการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) และจะนำไปเป็นกรอบในการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัลสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยอาศัยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

- 1) ความสามารถในการวางแผน
- 2) ความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่
- 3) คุณภาพของงาน
- 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร และ
- 5) ความสามารถในการติดตามประเมินผล ดังแสดงไว้ในตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่ได้ดังนี้

ตาราง 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552)	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549)	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555)	รินดา พงศ์นะภา และคณะ (2564)	สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (2547)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ข)	McClelland (1973)	Whittaker (1970)	Mizell (2007)	ความถี่
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓	✓	✓		✓	✓	✓				6
วิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข ปัญหา กล้าตัดสินใจ		✓			✓	✓	✓	✓	✓		6
คุณภาพงาน/มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	8
มุ่งมั่นในการทำงาน	✓	✓	✓	✓					✓	✓	6
วางแผน/กำหนดเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓					✓	✓	6
ติดตามและประเมินผล	✓	✓				✓		✓			4
การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					✓						1
มีความรับผิดชอบ	✓				✓			✓			3

จากตาราง 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบจากแหล่งข้อมูลทั้งหมด 10 แหล่ง แล้วนำมาจัดเรียงความถี่ โดยยึดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ในส่วนของกระบวนการที่มีความถี่ต่ำกว่า 4 ผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์ ความเหมือนความต่างและความสัมพันธ์กับหัวข้ออื่น ๆ และสามารถรวมเข้าด้วยกัน ซึ่งสรุปได้ว่า สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล คือ 1. ความสามารถการวางแผน 2. ความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3. คุณภาพของงาน 4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร 5. ความสามารถในการติดตามประเมินผล ซึ่งสามารถนำไปสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะด้าน

มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ข้อ	องค์ประกอบของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
1	ความสามารถในการวางแผน	วิเคราะห์ภารกิจงาน เพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน กำหนดแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน
2	ความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่	มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนา แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา
3	ด้านคุณภาพของงาน	บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดคุณภาพ ปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความโปร่งใส ตรวจสอบได้
4	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร	การแก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้วิธีคิดนอกกรอบ พิจารณารอบคอบ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ตัดสินใจแน่วแน่ ปราศจากอคติและความลำเอียง เปิดโอกาสในการรับความคิดเห็นอื่น ๆ แนวทางที่เหมาะสม
5	ความสามารถในการติดตามประเมินผล	กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

จากตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปผลองค์ประกอบสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการวางแผน
2. ความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่
3. คุณภาพของงาน
4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร
5. ความสามารถในการติดตามประเมินผล

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการวางแผน

#### 1.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน

Hartley (1968) กล่าวว่า การวางแผน คือการเชื่อมโยงวิธีการกับเป้าหมาย การกำหนดวิธีการที่ยืดหยุ่นได้อย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากทางเลือกหลาย ๆ ทางอย่างมีระบบ จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับการวางแผน สามารถสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต โดยการกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน วิเคราะห์หลักสูตร สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ กำหนดแผนการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน และมีความหลากหลาย พร้อมทั้งเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

เรื่องฤทธิ์ เยื่อใย (2558) ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงาน หมายถึง การวิเคราะห์นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อนำสู่ การปฏิบัติ วิเคราะห์ภารกิจงาน เพื่อวางแผนการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สังเคราะห์ภารกิจงาน เพื่อวางแผนแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ กำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน กำหนดเป้าหมาย การจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน เลือกวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน กำหนดแผนการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2564) กล่าวว่า การวางแผน (Planning) ถือเป็นภารกิจแรกของผู้บริหาร เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งนอกเหนือหน้าที่การบริหารจัดการองค์การ

## 1.2 กระบวนการวางแผน (Planning)

Donnelly, Gibson และ Ivancevich (1984) ได้เสนอกระบวนการของการวางแผน ดังนี้

1. การวางแผนที่ดีจะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม มีการศึกษาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนเทศอย่างเพียงพอ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์การ ความสามารถขององค์การ
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือจุดหมายปลายทางขององค์การ ทั้งระยะสั้น และระยะยาว
4. การกำหนดวิธีการปฏิบัติ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ซึ่งต้องเลือกวิธีการที่ดีที่สุด
5. การจัดทำเอกสารการวางแผนขององค์การเพื่อไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

กล่าวคือ

Dessler (2002) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1. การกำหนดเป้าหมาย
2. การวิเคราะห์สถานการณ์ พิจารณาทางเลือก
3. ตัดสินใจเลือกวิธีทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
4. กำหนดการประเมินผล
5. กำหนดแผน

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนสามารถสรุปได้ ดังนี้ คือ 1) วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) กำหนดเป้าหมาย 3) กำหนดแผนการปฏิบัติงาน

1. การวิเคราะห์ภารกิจงาน

Jett และ Wertheim (1994) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างหรือออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน และรูปแบบการประเมินต่อไป

### 1.1 ความหมายของการวิเคราะห์ภาระงาน

Carrell, Kuzmits และ Elbert (1992) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานหมายถึง วิธีการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจเกี่ยวกับ

งานใดงานหนึ่งในองค์การอย่างมีระบบ พร้อมทั้งข้อมูลในด้านทักษะความรู้ ความสามารถ ความต้องการทางสภาพร่างกาย จิตใจการใช้เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

Werther และ Davis (1993) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน คือ การรวบรวมข้อมูลประเมินค่า และจัดระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่กำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ของงาน แล้วอธิบายถึงธรรมชาติของงานเหล่านั้น รวมทั้งเป็นเรื่องของการกำหนดชนิดของบุคคลในด้านทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเหล่านั้น สุดท้ายของการวิเคราะห์งาน ได้แก่ คำพรรณนาลักษณะงาน และการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

## 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ภาระงาน

Scapello และคณะ (1995) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนพื้นฐานในการวิเคราะห์งานไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. การพิจารณาขั้นต้น (Preliminary considerations)

เป็นการพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานก่อนลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในงาน ได้แก่ นโยบาย การวิเคราะห์งานนโยบาย การสื่อสาร ทบทวนข้อถกเถียงหรือประเด็นทางกฎหมาย และการวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับสารสนเทศที่ต้องการ

2. ทบทวนเกี่ยวกับสารสนเทศที่ต้องการ (Review of information requirement) ประกอบด้วย ชนิดของสารสนเทศที่เก็บรวบรวมได้ และแหล่งข้อมูลที่ต้องใช้ในการเก็บรวบรวมสารสนเทศ

3. ทบทวนเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน (Review of information collection) ได้แก่ การสังเกต การใช้สมุดบันทึก การรายงานผล การปฏิบัติงานรายบุคคล การประชุม การใช้แบบสอบถามมาตรฐานและการสัมภาษณ์

4. การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน (Choosing the method for collecting job information) ได้แก่ แบบแสดงรายการ

ภาระงานเครื่องมือตรวจสอบภาระงาน แบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

5. การสร้างสรรค์ผลผลิตสุดท้าย (Creating the end product) ได้แก่ การเขียนพรรณนางาน และกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) กล่าวว่า กระบวนการวิเคราะห์ภาระงานประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุและสร้างความชัดเจนในงาน
2. การเลือกและพัฒนาเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน
4. การวิเคราะห์ และสรุปผลการวิเคราะห์งาน

### 1.3 วิธีการวิเคราะห์ภาระงาน

Stone (1982) กล่าวว่า วิธีการวิเคราะห์งานสามารถจำแนกได้ 4 ประเภท คือ วิธีการสังเกต วิธีการสัมภาษณ์วิธีการผสมผสานระหว่างวิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ และวิธีการใช้แบบสอบถามโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วิธีการสังเกต (Observation methods) คือ การสังเกตกิจกรรมการทำงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่สามารถใช้โดยลำพังหรืออาจใช้ร่วมกับวิธีการวิเคราะห์งานประเภทอื่น ๆ วิธีการวิเคราะห์งานโดยการสังเกตประกอบด้วย 3 วิธี คือ

1.1 การสังเกตโดยตรง (Direct observation) เป็นวิธีการวิเคราะห์งาน โดยเข้าไปสังเกตการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและบันทึกสิ่งที่สังเกตได้จากสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติจริง ผู้สังเกตสามารถใช้การบันทึกโดยทั่วไป หรือใช้แบบบันทึกแบบมีโครงสร้างก็ได้

1.2 การวิเคราะห์วิธีทำงาน (Work methods analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานซึ่งใช้กันมากในกลุ่มวิศวกรอุตสาหกรรม (Industrial engineers) เพื่อพัฒนามาตรฐานของอัตราการผลิต ซึ่งจะนำไปใช้ในการคำนวณอัตราค่าจ้าง การวิเคราะห์วิธีการทำงานจำแนกเป็น 2 วิธีการใหญ่ ๆ คือ การศึกษาเวลาและการเคลื่อนที่ (Time and motion) และการวิเคราะห์การเคลื่อนที่ระดับจุลภาค (Micromotion analysis) โดยใช้วิธีที่ค้นบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

1.3 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) เป็นวิธีวิเคราะห์งาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสังเกตและบันทึกตัวอย่างพฤติกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน

2. วิธีการสัมภาษณ์ (Interview techniques) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานซึ่งเกี่ยวข้องกับการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้วิเคราะห์งานและผู้ครองตำแหน่ง (Job occupants) หรือผู้เชี่ยวชาญ (Experts) การสัมภาษณ์สามารถกระทำได้ทั้งการสัมภาษณ์บุคคล (Individual interviews) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interviews) ผู้สัมภาษณ์สามารถเลือกใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ได้ 2 ลักษณะ คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

3. วิธีการที่ผสมผสานวิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ (Combine observation/interview approaches) ได้แก่ วิธีการวิเคราะห์งานโดยยึดหน้าที่เป็นหลัก (Functional job analysis: FJA) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่ใช้คำนิยามศัพท์สั้น ๆ และตารางการวิเคราะห์งานอย่างมีโครงสร้าง เพื่อบันทึกสารสนเทศที่ได้จากการพิจารณาเนื้อหาของงาน วิธีการนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดยกระทรวงแรงงาน แผนกบริการการฝึกอบรมและการจ้างงาน ประเทศสหรัฐอเมริกา (Training an employment services of the U.S.)

4. แบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีการใช้แบบสอบถามเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือพฤติกรรมลงในช่องว่างที่กำหนดให้ โดยผู้วิเคราะห์งานสามารถเลือกใช้แบบสอบถามได้ทั้งแบบปลายเปิด และปลายปิด แบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์งานจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

4.1 แบบตรวจสอบรายการ (Job inventories or checklists) เป็นแบบสอบถามประเภทมีโครงสร้าง (Structured questionnaires) ซึ่งต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามตรวจสอบหรือประเมินค่าพฤติกรรมและหรือคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน แบบสอบถามประเภทนี้สามารถใช้ได้ทั้งมุ่งเน้นงาน (Job-oriented) และมุ่งเน้นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Worker-oriented) หรือผสมผสานทั้งสองรูปแบบ

4.2 แบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์งานตามตำแหน่งงาน (Position Analysis Questionnaire : PAQ) เป็นแบบสอบถามที่มีโครงสร้างค่อนข้างมาก มีการออกแบบในลักษณะเดียวกับแบบตรวจสอบรายการแต่แตกต่างกันตรงขอบเขต (Scope) แบบสอบถามประเภทนี้ได้รับการออกแบบขึ้นมาโดย Ernest J. McCormick และคณะแห่งมหาวิทยาลัย Purdue university เพื่อวิเคราะห์ลักษณะของงานตามจำนวนองค์ประกอบของงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 6 ด้านใหญ่ ๆ คือ ข้อมูลป้อนเข้า (Information input) กระบวนการปฏิบัติงาน (Mental process) ผลการปฏิบัติงาน (Work output) สัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ๆ (Relationships with others persons) ผลการปฏิบัติงาน (Job context) และคุณลักษณะอื่น (Other characteristics)

## 2. การตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

Rouillard (1993) เป้าหมาย คือ ผลสรุปที่เกิดจากความพยายามที่ชัดเจน และวัดผลได้ที่ต้องการจะได้รับภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีกรอบหรือขอบเขตทางด้านต้นทุน ซึ่งผลสรุปหมายถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจน และจับต้องได้ในสิ่งที่ต้องการจะได้รับ โดยแลกกับความพยายาม ทั้งนี้ประเภทและขนาดของความพยายามก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ต้องการเสมอ ดังนั้น ต้องระบุความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถคำนวณได้ด้วยการวางแผนและการวิเคราะห์ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายซึ่งส่วนประกอบของเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วย

1. ความสำเร็จที่ต้องการได้รับ คือ การคาดหวังว่าจะได้ผลลัพธ์อะไรจากการกระทำ เช่น ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของแผนกจาก 2 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย ให้เหลือเพียง 1.5 เปอร์เซ็นต์
2. ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้คือมีอะไรบ้างที่บ่งชี้ว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการแล้ว เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานคิดเป็นมูลค่า 2 เปอร์เซ็นต์ ในช่วงเดือนมิถุนายน 1.9 เปอร์เซ็นต์ ในเดือนกรกฎาคม และลดลงเหลือ 1.65 เปอร์เซ็นต์ ในเดือนสิงหาคม ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าค่าใช้จ่ายกำลังลดลงแล้ว
3. ระยะเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมาย เช่น ลดค่าใช้จ่ายทางธุรกิจ ให้มีมูลค่าต่ำกว่า 1.5 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายภายในปีนี้
4. ต้นทุนสูงสุด (เงิน เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ) คือ ต้นทุนสูงสุดที่ยอมเสียไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้นทุนและการใช้ทรัพยากรนั้นเป็นตัวบังคับให้คิดมูลค่าทางการเงิน (Financial value) ให้กับผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจะต้องทำให้สำเร็จ โดยคงจำนวนลูกค้าไว้ตามปกติ และไม่มีการลดระดับมาตรฐานในการบริการที่เคยปฏิบัติ

Robbins และ Coulter (2002) วิธีการกำหนดเป้าหมาย (Establishing goal) เป้าหมายขององค์กรจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารและแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นเครื่องวัดและเครื่องควบคุมความสำเร็จขององค์กรวิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรมี 2 วิธีคือ

1. วิธีการกำหนดเป้าหมายแบบดั้งเดิม (Traditional goal setting) คือ การกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแล้วแตกย่อยเป็นเป้าหมาย ๆ ลงมาสู่ระดับต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งการกำหนดเป้าหมายแบบนี้มีแนวความคิดที่ว่า ผู้บริหารระดับสูงร่วมเห็นภาพรวม (Big picture) ขององค์กรทั้งหมด จึงเป็นแนวทางที่ไม่เหมาะสม แม้บางกรณีอาจไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาของการกำหนดเป้าหมายวิธีนี้คือ ถ้าผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายแบบกว้าง ๆ เช่น “ให้มีกำไรเพิ่มขึ้น” “ให้เป็นผู้ดำเนินการผลิตภัณฑ์” เมื่อแต่ละฝ่ายแต่ละ

แผนกำหนดเป้าหมายย่อย อาจเกิดการ “เบี่ยงเบน” ไปตามการตีความของผู้บริหารในแต่ละระดับได้ การแก้ไขปัญหานี้ทำได้โดยการประสานเป้าหมายในแต่ละระดับของแต่ละองค์การให้ต่อเนื่องกัน (Mean-end chain) เป้าหมายระดับสูง (Ends) จะเชื่อมกับเป้าหมายระดับรอง ๆ ลงมาแต่ละระดับ ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายระดับล่างจะเป็นตัวนำ (Mean) ไปสู่การบรรลุเป้าหมายระดับสูงถัดขึ้นไป

## 2. วิธีการกำหนดเป้าหมายแบบใหม่ (Popular goal setting)

มีขั้นตอนในการดำเนินอยู่ทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

2.1 ทบทวนพันธกิจขององค์การ พันธกิจ คือ ความมุ่งหมายขององค์การและสิ่งที่องค์การหวังว่าจะไปให้ได้ พันธกิจ จึงเป็นข้อความแนวทางปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมดและเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป้าหมายต่าง ๆ จะต้องสะท้อนมาจากพันธกิจขององค์การ

2.2 การประเมินทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ คือ ก่อนการกำหนดเป้าหมายควรที่จะทราบทรัพยากรขององค์การ ไม่ควรกำหนดเป้าหมายสูงเกินกว่าความสามารถขององค์การที่จะทำได้ แม้เป้าหมายที่ดีจะต้องมีความท้าทายแต่ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้

2.3 กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าหมายย่อยของฝ่ายแผนกต่าง ๆ ในองค์การ โดยเป้าหมายจะต้องมีความชัดเจน วัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

2.4 เขียนเป้าหมายให้เป็นสายลักษณะอักษรจากนั้นแจ้งและประกาศให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

2.5 ประเมินผลเป้าหมายและปรับแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

## 3. องค์ประกอบของการวางแผน

เรื่องฤทธิ์ เยื่อใย (2558) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานตามแผน หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนไปดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยต้องกำหนดองค์กรหรือบุคคลที่รับผิดชอบและวิธีการดำเนินการชัดเจน

ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ

ขั้นนี้เมื่อได้จัดทำแผน โครงการและได้ตรวจสอบความเป็นไปได้จนแน่ใจแล้วก็ต้องนำแผนเสนอผู้มีอำนาจตามลำดับ เพื่อขออนุมัติงบประมาณดำเนินการตามแผน และเมื่อได้รับอนุมัติแล้วก็จะนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนนี้จัดเป็นขั้นสำคัญที่สุดของการวางแผน เพราะถ้าแผนเป็นเพียงข้อมูลที่มีอยู่ในเอกสาร ถ้าไม่มีการปฏิบัติก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรในการ

ปฏิบัติตามแผนจะเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการดำเนินการตามโครงการที่มีในแผนปฏิบัติการประจำปีตามลำดับของโครงการก่อนหลัง

กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงานตามแผน เมื่อได้ศึกษางานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน แล้วผู้วางแผนงานจะสามารถคาดคะเนได้ว่างานชิ้นหนึ่ง ๆ ควรใช้กำลังคนปฏิบัติงานกี่คนและแผนงานดังกล่าวจะใช้เวลาเท่าใดในแต่ละแผนและควรใช้เวลาเท่าใดตลอดแผนงาน เพื่อให้การอ่านแผนงานง่ายยิ่งขึ้นควรจัดทำเป็นตารางแสดงเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างตลอดเวลา

การนำแผนไปปฏิบัติเป็นการบ่งบอกถึงการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ฉะนั้นเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนและวัตถุประสงค์การดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงการประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม โดยใช้ทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับจัดสรร เพื่อดำเนินงานอย่างแท้จริง การปฏิบัติตามแผนจะเป็นการลงมือปฏิบัติตามโครงการที่มีการมอบหมายงานการจัดสรรทรัพยากร การประสานงาน การควบคุม การปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย การลงมือปฏิบัติตามแผนมีขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนที่ได้อนุมัติแล้วเพื่อการดำเนินการ
2. ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ

ทางเทคนิคของแผน

3. การทำความเข้าใจส่วนต่าง ๆ ของแผนโดยเน้นถึงปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับวิชาการเฉพาะด้านหรือเทคนิค แต่มุ่งเน้นไปทางด้านมนุษยสัมพันธ์และปฏิกริยาของผู้ปฏิบัติที่มีต่อแผน

4. การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน
5. การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนด

มอบหมายความรับผิดชอบ

6. การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน  
7. การดำเนินการตามแผน ตามกระบวนการทุกขั้นตอนที่กล่าวมาจะเป็นการเตรียมงานล่วงหน้า เพื่อดำเนินการตามแผนจึงมีลักษณะงานของการวางแผนปะปนอยู่ด้วย

8. การแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบถึงโครงการ
9. การแปลความหมายของแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
10. การชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบ

เกี่ยวกับการควบคุมงาน

- ของแผน
11. การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้า
  12. การตรวจสอบและประเมินข้อมูลและตัวเลข
  13. การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม
  14. การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึง
- การสิ้นสุดของแผน

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการวางแผน การกำหนด เป้าหมายการวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน ผู้วิจัยได้สรุปและกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน ดังนี้

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- ระบบ
1. วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็น
  2. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
  3. กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็น

ขั้นตอน

## 2. ความมุ่งมั่นและความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

มีนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้กล่าวถึงความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติหน้าที่ที่มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2551) ได้นิยามความมุ่งมั่นใน การทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การทำงานด้วยความเพียรพยายาม อดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้ที่มุ่งมั่นในการทำงาน คือ ผู้ที่มี คุณลักษณะซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความเพียรพยายาม ทุ่มเท กำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยความ รับผิดชอบและมีความภาคภูมิใจในผลงาน

เครื่อวัลย์ ภูมิศรีแก้ว (2552) ได้กล่าวว่า ความมุ่งมั่นหรือความตั้งใจ แน่วแน่ที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนตั้งใจไว้ ทำให้เราคิดเสมอว่าสิ่งนั้น จะต้องเกิดขึ้นและเป็นจริงได้ ความมุ่งมั่นไม่ใช่เพื่อแข่งขันกับผู้อื่น แต่เพื่อกระทำในสิ่งที่ตนปรารถนา มากที่สุดความมุ่งมั่นที่แน่วแน่ ทำให้เกิดแรงขับที่จะกระทำสิ่งนั้นตามแรงปรารถนาให้สำเร็จให้ได้

เอกภพ โพธิ์จักร (2557) ความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความตั้งใจแน่วแน่ต่อ การทำงาน ความเพียรพยายาม อดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับความหมายของความมุ่งมั่นในการทำงาน สามารถสรุปได้ว่า ความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความเอาใจใส่ในงาน ความอดทน ทุ่มเทร่างกายและเวลา ความพยายามแน่วแน่ ในการทำงานด้วยความเพียรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหาด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เสนอแนวทวงวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาตนเองและผลงานเพื่อให้งานที่กระทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และพร้อมทั้งชื่นชมผลงานของตนเองด้วยความภาคภูมิใจ

มีนักวิชาการได้ความหมายของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2552) ได้สรุปว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ ในนวัตกรรมนั้น หมายถึง การกล้าคิดอย่างแตกต่างและเปิดใจกว้างยอมรับโอกาส และความเป็นไปได้ อื่น ๆ พร้อมทั้งเรียนรู้และทดลองแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานที่มีความกระตือรือร้น ในการแสวงหาวิธีการที่พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง

สุรินทร์ ภัคดิวุฒิ (2556) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน สามารถคิดเชื่อมโยงสัมพันธ์ของสิ่งเร้าต่าง ๆ เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งความคิดนั้นต้องเป็นสิ่งใหม่ (New, Original) นำไปใช้ได้ (Workable) และมีความเหมาะสม (Appropriate)

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสรุปว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการเสนอวิธีการ/แนวทางใหม่โดยการมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแสวงหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาการทำงานเพื่อให้งานที่กระทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และพร้อมทั้งชื่นชมผลงานของตนเองด้วยความภาคภูมิใจ

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับความมุ่งมั่นในการทำงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสรุปว่า ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความเอาใจใส่ในงาน ความอดทน ทุ่มเทร่างกายและเวลา ความพยายามแน่วแน่ในการทำงานด้วย ความเพียรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหา เสนอวิธีการ/แนวทางใหม่ ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองและผลงานเพื่อให้งานที่กระทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และพร้อมทั้งชื่นชมผลงานของตนเองด้วยความภาคภูมิใจ

### ลักษณะของความมุ่งมั่นในการทำงาน

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2551) ได้กำหนดตัวชี้วัดและพฤติกรรมบ่งชี้ของความมุ่งมั่นในการทำงานได้ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. ตั้งใจและรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ
3. ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยตนเอง

ตัวชี้วัดที่ 2 ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. ทุ่มเททำงาน อดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน
2. พยายามแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานให้สำเร็จ
3. ซินชมผลงานด้วยความภาคภูมิใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) ได้กำหนดตัวชี้วัดและพฤติกรรมบ่งชี้ของความมุ่งมั่นในการทำงาน ดังนี้

1. ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้
2. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
3. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

เอกภพ โพธิ์จันทร (2557) ลักษณะของผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานจะต้องมีความรับผิดชอบ ตั้งใจ ทุ่มเท เอาใจใส่ มีแรงจูงใจและกระตือรือร้นแสดงถึงความเต็มใจที่จะทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จจุล่งโดยเร็วและถูกต้อง ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยตนเอง

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับลักษณะของความมุ่งมั่นในการทำงานสามารถสรุปได้ว่า บุคคลซึ่งมีความมุ่งมั่นในการทำงาน คือ บุคคลที่มีความเอาใจใส่ในงาน ตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ปรับปรุงแก้ไขงานและทำงานจะสำเร็จจุล่งไปอย่างมีคุณภาพ

### กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิทักษ์ (2553) กล่าวว่า ขั้นตอนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการเตรียมการ (Preparation) เป็นระยะเริ่มต้นของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู ให้ครูได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นครูที่สร้างสรรค์ การรู้จักความถนัดของตนเอง ได้รู้จักแนวทางการจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่

การเตรียมพร้อมสู่การปรับเปลี่ยนสู่ครูสร้างสรรค์ ครูเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศการค้นหาความคิดที่เกี่ยวข้องและการฟังข้อเสนอแนะ ตลอดจนการหาแผนเพื่อพัฒนาตนเอง

2. **ขั้นการบ่มเพาะ (Incubation)** เป็นขั้นช่วงของการสร้างความรู้และใส่ความรู้เข้าไปให้กับครู โดยครูจะทำการแจกแจงข้อมูลไว้ภายใน และจัดระเบียบความคิด ซึ่งขั้นตอนนี้จะฝึกให้ครูรู้จักตั้งคำถามที่สร้างสรรค์ การฝึกจินตนาการและการเปรียบเทียบ และการฝึกดัดแปลงสู่สิ่งใหม่

3. **ขั้นการกระจ่างแจ้ง (Insight)** เป็นประสบการณ์เฉพาะตัวของครูที่เรียกว่าการค้นพบใหม่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งขั้นตอนนี้ครูจะได้ฝึกประยุกต์แนวคิดของตนเองในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลังจากที่ได้ดูแบบอย่าง หรือตัวอย่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย แล้วนำไปประยุกต์ใช้ นำไปเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ และออกแบบนวัตกรรมการสอนของตัวเอง

4. **ขั้นการตรวจสอบ (Verification)** เป็นขั้นตอนการตรวจสอบประเมินคุณค่า เป็นขั้นตอนที่ให้ครูต้นแบบ และครูที่เชี่ยวชาญ ออกนิเทศ และติดตาม การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ และการออกแบบนวัตกรรมการสอนของครู เพื่อกระตุ้นให้กำลังใจ การตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู ตลอดจนการประเมินผลร่วมกัน

5. **ขั้นการสร้างความเข้มแข็ง (Strength)** เป็นขั้นตอนเพื่อให้ครูได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ และการเสริมแรง โดยให้ครูได้มีเวทีจัดนิทรรศการผลงาน การนำเสนอนวัตกรรมการสอน หรือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ของตนเองที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) มอบรางวัลให้กับครูที่มีผลงานในการสร้างสรรค์การจัดการเรียนรู้ และมีการสัมมนาในกลุ่มย่อย เดือนละครั้ง และสัมมนากลุ่มใหญ่ภาคเรียนละครั้ง เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้มแข็ง ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ อย่างมั่นคง

**กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์**

การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มีผู้เสนอลำดับขั้นตอนในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนที่น่าสนใจไว้ มีดังนี้

อรจิรา จะแรมรัมย์ (2545 ; อ้างอิงมาจาก สุธินันท์ ภักดิ์วิฑูรย์, 2556) โมเดล AUTA ได้ถูกเสนอขึ้นในปี ค.ศ. 1980 ได้อธิบายลำดับขั้นเกี่ยวกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่าประกอบด้วย กระบวนการที่ทำให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์และลำดับขั้นของการแนะนำเพื่อการสอน สำหรับพัฒนาการความคิดสร้างสรรค์รูปแบบของโมเดล AUTA ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ (Awareness of the importance of creativity) เป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้ผู้ที่มีความคิด

สร้างสรรค์นั้นเกี่ยวกับการเพิ่ม ความสำนึกในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาของแต่ละบุคคล เช่น การพัฒนา ปรึกษาญาณ การรู้จักตนเอง การมีสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ และการมีชีวิตที่ดีขึ้นกว่าเดิม ผู้เรียนจะได้เข้าใจบทบาทของนวัตกรรมสร้างสรรค์ผ่านมาทางประวัติศาสตร์ที่เกี่ยวกับความศิวิไลซ์ และวิธีแก้ปัญหาในปัจจุบันและอนาคต

## 2. ขั้นทำความเข้าใจในธรรมชาติของความคิดสร้างสรรค์

(Understanding of the nature of creativity) เนื้อหาสาระที่มีความสำคัญซึ่งจะมีส่วนช่วยให้เข้าใจเรื่องความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่

- 2.1 บุคลิกภาพของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์
- 2.2 ธรรมชาติของกระบวนการคิดสร้างสรรค์
- 2.3 ความสามารถที่สร้างสรรค์
- 2.4 ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์
- 2.5 แบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์
- 2.6 วิธีฝึกและปัจจัยที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

3. ขั้นพัฒนาเทคนิคที่ทำให้เกิดผลผลิตที่สร้างสรรค์ (Techniques of creative production) วิธีการในการคิดอย่างสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลที่ให้ผลผลิตที่สร้างสรรค์เพื่อนำไปใช้ เทคนิค มาตรฐานในการคิดสร้างสรรค์ ได้แก่

- 3.1 การระดมพลังสมองการเอาคุณลักษณะต่าง ๆ ออกมาแจกแจงหรือปรับลักษณะต่าง ๆ
- 3.2 การจับคู่ในลักษณะ 2 ด้านแล้วจับคู่สลับกันหลาย ๆ คู่ ก็จะได้รูปแบบหลายรูปแบบ การใช้ความคิดริเริ่มหรือสร้างสิ่งใหม่ๆ โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่แล้ว
- 3.3 การคิดโดยเอาสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกันมาเกี่ยวข้องกันหรือทำสิ่งธรรมดาให้แปลกใหม่ โดยการใช้คุณลักษณะของการเปรียบเทียบมาใช้

4. ขั้นการเพิ่มพูนศักยภาพในการเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคลที่แท้จริง (Self-actualization) เป้าหมายที่แท้จริงของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ คือ การรู้จักตนเอง ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลเต็มไปด้วยการพัฒนาความสามารถและปรึกษาญาณของแต่ละบุคคล ความพึงพอใจในสิ่งที่ตนสามารถเป็นไปได้ การรู้จักตนเองนั้นประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

- 4.1 เป็นผู้เปิดประสบการณ์ต่าง ๆ มาปรับเข้ากับตนเอง
- 4.2 มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของเพื่อนมนุษย์
- 4.3 เรียนรู้และผลิตสื่อต่าง ๆ ตามความคิดริเริ่ม
- 4.4 มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำรงชีวิตให้

เหมาะสม

Colangelo และ Davis (1991 อ้างอิงมาจาก สุรินทร์ ภัคดีวุฒิ, 2556)

ที่ได้เสนอขั้นตอนการฝึกอบรมความคิดสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนเกิดความตระหนักของความคิดสร้างสรรค์ สร้างเจตคติความคิดสร้างสรรค์ (Creative attitude) สร้างอารมณ์และแรงจูงใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่มีเหตุผลของการอบรมความคิดสร้างสรรค์
2. ขั้นปรับปรุงความรู้คิดของนักเรียน (Students' metacognitive) ความเข้าใจความคิดสร้างสรรค์ เข้าใจบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative people) เข้าใจความคิด (Ideas) กระบวนการ (Processes) นิยาม (Definitions) เทคนิคการคิดสร้างสรรค์ (Technique) การทดสอบความคิดสร้างสรรค์ (Test) และอื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสัมผัสได้ในขั้นต่อไป และสามารถที่จะบูรณาการกับขั้นตอนที่ 1 ได้
3. ขั้นการฝึกปฏิบัติการคิดที่หลากหลายโดยใช้การประชุมระดมพลังสมอง โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเสริมความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ให้แข็งแกร่งและเพิ่มเจตคติความคิดสร้างสรรค์ (Creative attitudes) และความตระหนักของความคิดสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้น
4. ขั้นการสอนและฝึกปฏิบัติเทคนิคการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถึงแม้จะทำให้ นักเรียนเกิดความคล่องแคล่วในการปฏิบัติหรือไม่ก็ตาม แต่อย่างน้อยจะช่วยเพิ่มความเข้าใจให้กับผู้เรียนให้รู้ว่าความคิดมาจากไหน
5. ขั้นประเมินคุณค่า ได้จากการวัดเจตคติความคิดสร้างสรรค์ การเพิ่มขึ้นของทักษะและความสามารถในการคิด และความเข้าใจความคิดสร้างสรรค์ เทคนิคความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลต่อการพัฒนาการคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาของนักเรียนต่อไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้วิจัยได้สรุปและกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน
2. ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จ
3. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
4. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

ตามเป้าหมาย

### 3. คุณภาพของงาน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ

เมตต์ เมตต์การณัจิต (2547) ในการดำเนินงานใด ๆ จะมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือไม่พิจารณาได้จากเป้าหมายเป็นสำคัญ เช่น งานราชการมีเป้าหมายที่จะให้ประชาชนมีความสุข ความพึงพอใจ ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงวัดจากความพึงพอใจ ในงานด้านธุรกิจมีเป้าหมายอยู่ที่กำไรเป็นสำคัญ เมื่อผลที่ได้มากกว่าที่ลงทุนไป กำไรก็จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของงาน

สมศักดิ์ แก้วพลอย (2550) ได้สรุปว่า การบริหารคุณภาพโดยรวมจะต้องอยู่ภายใต้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์การ (Company Wide) หมายถึง การทำให้บุคลากรในทุกสายงานทุกระดับขององค์การได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการคุณภาพโดยรวม
2. ความมีระบบ (Systematic) หมายถึง การบริหารภายใต้แนวคิดที่สามารถสอบกลับได้ (Traceability)
3. การตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง (Scientific) หมายถึง การตัดสินใจด้วยความมีเหตุผล

มันชนา ธรรมบุศย์ (2553) ได้สรุปว่า คุณภาพในการทำงานของคนสามารถแบ่งได้ 3 อย่าง

1. คุณภาพที่จำเป็นต้องมี (Must Be) หมายถึง การมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำโดยตรง เช่น เป็นครูต้องสอนเป็น เป็นแพทย์ต้องรักษาคนไข้ได้
2. คุณภาพที่เป็นเสน่ห์ดึงดูดใจ (Attractive Quality) หมายถึง การใช้ไหวพริบในการทำงาน เช่น รู้จักใช้สติปัญญาในการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ สามารถปรับกระบวนการทำงานให้สั้นลง
3. คุณภาพในเชิงสังคม (Social Quality) หมายถึง ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการปรับตัวให้เข้าได้กับคนทั่ว ๆ ไป

สรุปได้ว่า คุณภาพของงาน หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติตามแผนงาน หรือโครงสร้างที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานวิชาชีพหรือวิถีปฏิบัติ โดยมีระบบติดตามตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริการ

ความคุ้มค่า (Utility)

การบริหารภารกิจใด ๆ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจึงจะสามารถดำเนินการกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ ทรัพยากรจึงเป็นตัวกลางที่จะนำภารกิจไปสู่ความสำเร็จ ปัจจัยสำคัญที่ต้องใช้ใน

การบริหาร มี 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุ และวิธีหรือการจัดการ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องพิจารณาว่าจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะประหยัด คุ่มค่าและให้ผลสูงสุด ที่สำคัญทรัพยากรต่าง ๆ จะต้องมีความพร้อมทางด้านปริมาณที่พอดีกับภารกิจ รวมถึงมีประสิทธิภาพและคุณภาพด้วยแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคุ้มค่า ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความคุ้มค่า ไว้ดังนี้

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี (2546) ได้สรุปว่า ความคุ้มค่า คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล รัฐสามารถจัดสรรและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในสังคม โดยรวมถึงการทำงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สุทัศน์ สุธาทิกุลสมบัติ (2553) ได้สรุปว่า หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การทำงาน ผู้บริหารควรตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจำเป็นต้องยึดหลัก ความประหยัดคุ้มค่า ซึ่งจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริหารประชาชนโดยส่วนรวม เช่นเดียวกับ หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการต้อง ยึดหลักความประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริหารหรือประชาชน โดยส่วนรวมได้ประโยชน์สูงสุดในทรัพยากรของกิจการ บนพื้นฐานแห่งความประหยัดและ ความเป็นธรรมเช่นเดียวกับ แนวคิดความคุ้มค่าของระบบจัดเก็บข้อมูล (Economize your Storage) ของบริษัทฮิตาชิ ดาต้าซิส เต็มส์ คือ การช่วยให้ลูกค้าสามารถใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่ได้สูงสุด ลดค่าใช้จ่ายได้สินทรัพย์ต่าง ๆ ระบบที่มีอยู่ ซึ่งไม่ได้ใช้ประโยชน์กลับคืนมา ทำให้การจัดการ เป็นเรื่องง่าย และสามารถปรับใช้การป้องกันได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า ความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่าง จำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ด้วยความประหยัด คุ่มเงิน คุ่มแรงงาน ตระหนักและ เห็นคุณค่าของทรัพยากรตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความโปร่งใส (Transparency)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความโปร่งใส

โสมนัส ฌ บางซ่าง (2544) ได้สรุปไว้ว่าผู้บริหารต้องมีความโปร่งใสในการ บริหารไม่ซ่อนเร้นหรือปิดบัง ต้องเต็มใจและอำนวยความสะดวกให้มีกลไกในการตรวจสอบ การปฏิบัติงาน หลักความโปร่งใส คือ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ให้ประชาชนเข้าถึงได้ สะดวกและมีส่วนร่วมตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน

เชาวนะ ไตรมาศ (2547) ได้สรุปไว้ว่า หลักความโปร่งใสต้องมีการจัด โครงสร้างองค์การ การจัดการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส โดยอาศัยการออกแบบโครงสร้างและ การจัดการภารกิจหน้าที่ขององค์การแบบเปิดเผยทั่วทั้งองค์การ มีการจัดระบบงานและให้ข้อมูล

ข่าวสารอย่างเปิดเผยต่อสาธารณชน รวมทั้งต้องมีกระบวนการทำงานและกระบวนการตัดสินใจร่วมกันอย่างเปิดเผย

สรุปได้ว่า คุณภาพของงาน หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงสร้างที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานวิชาชีพหรือวิธีปฏิบัติ โดยมีระบบติดตาม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกในสังคมและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

#### ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดคุณภาพงานโดยรวม
  2. ปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่
  3. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  4. โปร่งใส ตรวจสอบ ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร

#### แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา

ทฤษฎีการแก้ปัญหาส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลจากผลงาน เรื่องนักแก้ปัญหาทั่วไป (General Problem Solver) ของ Newell (1972) ซึ่งเป็นทฤษฎีการแก้ปัญหาของมนุษย์ (Human Problem Solving) ในรูปแบบของโปรแกรมที่เป็นสถานการณ์จำลอง ผลงานนี้ช่วยวางรากฐานกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับการประมวลผลสารสนเทศสำหรับศึกษา เรื่อง การแก้ปัญหา หลักการของทฤษฎีนี้คือ พฤติกรรมการแก้ปัญหา ประกอบด้วย “วิธีการ ปลายทาง วิเคราะห์” ซึ่งเป็นการนำปัญหาามาแตกออกเป็นองค์ประกอบหรือเป้าหมายย่อย ๆ แล้วจึงจัดการแก้ไขเป้าหมายย่อย ๆ เหล่านั้น ทีละเรื่อง

Debono (1971) เสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้วิธีการคิดแบบนอกกรอบ โดยเชื่อว่าปัญหาส่วนใหญ่ต้องการมุมมองที่แตกต่างจึงจะแก้ไขได้สำเร็จ วิธีการที่จะทำได้มุมมองที่แตกต่างเกี่ยวกับปัญหา คือ การแยกปัญหาเป็นส่วน ๆ แล้วนำกลับมารวมกลุ่มเข้าด้วยกัน ในลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิมหรือสุมบางส่วนมารวมกัน หลักการนี้เสนอองค์ประกอบในการแก้ปัญหา 4 ประการ คือ 1) ค้นหาความคิดเด่น ๆ ที่เป็นหลักในทำความเข้าใจกับปัญหา 2) ค้นหาวิธีการที่แตกต่างออกไปในการมองปัญหา 3) ปลอ่อยวางการคิดแบบยึดติด และ 4) ให้โอกาสตนเองในการเปิดรับความคิดอื่น ๆ แนวปฏิบัติพื้นฐานในการแก้ปัญหาคือการตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ โดยนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจไม่เกิดปัญหาตามมาภายหลัง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547) การตัดสินใจทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนที่ต้องการการตัดสินใจก่อนที่จะมีการกำหนดแผนการต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการเลือกหรือไม่เลือก อนุมัติหรือไม่อนุมัติ การปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หรือการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกพิจารณาอย่างรอบครอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ มีการคิดวางแผนก่อนตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พอใจของการบริหารความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะเหตุผลดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำกว่า
2. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อการดำเนินงานการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ทุกระดับหน้าที่และตัวบุคคล
3. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมภายในองค์การและวิถีชีวิตของพนักงาน
4. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อภายนอกองค์การ เช่น ในด้านของภาพพจน์องค์การ ทัศนคติที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์การ

#### กลยุทธ์การตัดสินใจ

ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจควรมีกกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับเป็นหลักที่ใช้ในการตัดสินใจ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบัน สภาพความเป็นจริง ศักยภาพของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้บริหารยอมรับว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจเป็นปัญหาที่แท้จริง มิใช่ผลกระทบหรือผลข้างเคียงของปัญหา การระบุปัญหาให้ชัดเจน การระบุถึงสาเหตุของปัญหา
3. ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหา
4. ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางที่น่าจะเหมาะสมที่สุด เป็นที่ยอมรับมากที่สุด มีความเป็นไปได้มากที่สุด อันจะนำไปสู่ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขั้นตอนการตัดสินใจมี 2 ขั้นตอน (Two Stages of Decision Making) ดังนี้

1. การตัดสินใจอย่างมีแผน (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่ซ้ำ ๆ กันหลายครั้ง เป็นเรื่องที่ทำเป็นประจำทุกวัน มีแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ชัดเจน เป็นระเบียบและข้อบังคับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรฐาน แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์และนโยบายต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อช่วยให้การตัดสินใจง่าย

2. การตัดสินใจอย่างไม่มีแผน (Non-Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจในเรื่องพิเศษนอกเหนือจากเหตุการณ์ปกติ ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา ใช้ความคิดริเริ่ม ใช้ดุลพินิจและประสบการณ์อย่างมากในการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัลตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา มีกระบวนการวางแผนแบบเป็นขั้นตอน มีวิธีการกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เข้าใจสถานการณ์ในยุคดิจิทัล แสวงหาแนวทางเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา และมีการตัดสินใจแบบมีแบบแผน หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกันในการแก้ปัญหา เพื่อความพึงพอใจของทุกคน

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. แก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้วิธีคิดนอกกรอบ
2. พิจารณาอย่างรอบคอบ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ
3. ตัวสันทันใจแน่วแน่ โดยปราศจากอคติและความลำเอียง
4. เปิดโอกาสในการรับความคิดเห็นอื่น ๆ หาแนวทางที่เหมาะสม
5. ความสามารถในการติดตามประเมินผล

ความหมายการติดตามประเมินผล

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (2548) การติดตามประเมินผลเป็นวิธีการที่ช่วยให้ฝ่ายบริหาร มีความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในมีการปฏิบัติตาม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดออกแบบไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผลหรือต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามประเมินผลมีการติดตามในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผล เป็นรายครั้ง มีดังต่อไปนี้

1. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการควบคุมภายใน จะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกัน และอยู่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยรับตรวจ การติดตามผลครอบคลุมทุกกิจกรรมและต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ และกิจกรรมอื่น ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

2. การประเมินผลเป็นรายครั้ง เป็นการประเมินผลเป็นครั้งคราว ตามงวดเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุม

ภายใน ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ การติดตาม ประเมินผล การประเมินเป็นรายครั้งสามารถทำได้ ดังนี้

2.1 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมิน เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในด้วยการให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้น ๆ ร่วมกัน พิจารณาถึงความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยง ของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมิน การควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

2.2 การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำ โดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผลการประเมิน จะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระอาจกระทำโดย ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้ผลการประเมิน เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความเที่ยงธรรมมากขึ้น การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ ควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง ความรับผิดชอบของ ผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล ผู้บริหารต้องกำหนดให้ผู้รับผิดชอบการติดตามการประเมินผล เกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้การติดตาม การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการ ตรวจสอบ หรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการโดยตรง ผู้บริหารได้รับรายงาน การติดตาม ประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้ พิจารณาวิธีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมจากผลการ ประเมิน การกำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ การสั่งการให้ ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง ชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใด ๆ ตามข้อเสนอแนะ

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (2552) กล่าวถึง 1) การติดตาม หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมุ่งที่จะตอบคำถามหลักว่า ในการ ดำเนินการนั้นได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ได้ผล ตรงตามที่กำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการติดตามจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเร่งรัดโครงการ ดำเนินไปตามเป้าหมายของแผนงานและแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด 2) ประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของ แผนงาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นจึงเป็น

กระบวนการที่บ่งชี้คุณค่าของแผนงาน/โครงการว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการนั้นหรือไม่เพียงใด

คำตี จันทะเกษ (2554) กล่าวถึง แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการติดตามและประเมินผล ในการติดตามและประเมินผลเพื่อทราบการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการและการพัฒนาเครือข่าย โดยมีแนวทางดำเนินงานดังนี้

1. จัดให้มีคณะกรรมการติดตามประเมินผลระดับกระทรวง ระดับภูมิภาค และระดับสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการมีหน้าที่ติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวม ระดับภูมิภาค และสถานศึกษา
2. กำหนดรูปแบบแนวทางเครื่องมือ และคู่มือในการติดตามประเมินผล
3. ดำเนินการติดตามประเมินผลและรายงานผล

เรื่องฤทธิ์ เยื่อใย (2558) การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานด้านการกำกับควบคุม เพื่อติดตามความก้าวหน้าของภารกิจและหรือประเมินว่าภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การติดตามประเมินผล โดยปกติจะต้องกำหนดดัชนีการติดตามประเมินผล เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าสถานการณ์ที่ตรวจสอบวัดได้นั้นบรรลุหรือไม่บรรลุ เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือดัชนีที่กำหนด ประโยชน์ของการติดตามประเมินผลไม่เพียงแต่ช่วยให้ทราบความก้าวหน้าและหรือความล้มเหลวของการดำเนินการ โดยใช้ดัชนีประเมินว่าการดำเนินการใกล้ถึงเป้าหมายที่กำหนดแค่ไหน เพียงไร แล้วยังสามารถช่วยให้วิเคราะห์เพิ่มเติมให้ทราบปัจจัยเหตุแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวดังกล่าวได้ทำให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงแนวทางดำเนินการต่อไปได้ เงื่อนไขความสำเร็จของการติดตามและประเมินผลโครงการประกอบด้วย

1. สร้างความเข้าใจและรู้สึกดีกับผู้รับผิดชอบโครงการที่จะประเมิน
2. วัตถุประสงค์ของโครงการที่จะประเมินชัดเจน วัดและปฏิบัติได้
3. มีตัวชี้วัดหลัก (Key indicators) ที่แม่นยำ (Valid) และน่าเชื่อถือได้ (Reliable)
4. มีข้อมูลสำคัญและจำเป็นเพียงพอ
5. ผู้ประเมินมีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับเรื่องที่จะประเมิน
6. ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง

วิธีการติดตามโครงการ

1. การเตรียมการและวางแผนโครงการ (Project preparation and planning) วัตถุประสงค์ เพื่อติดตามว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ สาเหตุความล่าช้าของโครงการ (ถ้ามี) โดยกำหนดประเด็นและวิธีการติดตาม

2. การดำเนินโครงการ (Project implementation program) วัตถุประสงค์  
เพื่อทราบ ว่า ผลผลิตโครงการเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพราะอะไรโดยกำหนดประเด็นและวิธีการ  
ติดตาม

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน  
สรุปได้ว่า การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการติดตามการดำเนินงานในกิจกรรม  
ต่าง ๆ และประเมินการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ โดยการออกแบบและวางแผนการติดตามประเมินผล  
ทุกภาคเรียน การออกแบบและสร้างเครื่องมือประเมินผลที่เหมาะสม การกำหนดรูปแบบในการ  
ติดตามประเมินผลที่หลากหลาย ระบุเกณฑ์และตัวชี้วัด ซึ่งให้มีความสอดคล้องกับแผนการ  
ติดตามประเมินผล การประเมินผลการจัดการเรียนรู้ การดำเนินการตามแผน การประเมินวิเคราะห์  
ผลการปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานและพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด

#### การวัดผลประเมินผล

ผุสดี รุมาคม (2551) ได้เสนอแนวคิดว่า การประเมินการปฏิบัติงาน คือ  
การประเมินบุคคลที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการ  
ทำงานของแต่ละคน โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้  
หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาใน  
ผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) ได้ให้ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงาน  
หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยประเมินค่าของการปฏิบัติงานทั้งผลงานและ  
คุณลักษณะอื่น ๆ จากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพ และ  
ประสิทธิผลในการทำงานของแต่ละคน เมื่อเทียบกับเกณฑ์การประเมินตามท้องที่การต่าง ๆ กำหนด

ปณิธาน วรณวิทย์ (2554) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง  
กระบวนการที่ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินและบริหารพฤติกรรมและผลที่ได้จาก  
การปฏิบัติงาน การประเมินว่าคนทำงานได้เท่าที่มาตรฐานกำหนดหรือดีกว่า เพื่อสะท้อน  
การปฏิบัติงานและใช้พิจารณาการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นเครื่องประกอบการ  
พิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือให้รางวัลแก่พนักงาน

#### ประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงาน

ผุสดี รุมาคม (2551) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อ  
การบริหารบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า  
ประเมินการปฏิบัติงาน เพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่  
โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบ เป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กร เดียวกัน โดยเสมอหน้าและถ้วนหน้า เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้น ลดตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้น ลดตำแหน่ง ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้ อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย

4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการช่วยสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพิจารณาค่าตอบแทนการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้พ้นจากงาน ป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก ตลอดจนปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าของหน่วยงาน

## หลักการในการประเมินการปฏิบัติงาน

Herrold (1972) การประเมินการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้อย่างดี คือ ทั้งฝ่ายผู้ประเมิน (Evaluator) และผู้ถูกประเมิน (Evaluates) ทั้งสองฝ่ายมีจุดมุ่งหมายร่วมที่สำคัญที่สุด คือ ต้องการระบบการประเมินที่ถูกต้อง ตรงต่อความเป็นจริง ดังนั้น การประเมินการปฏิบัติงานที่จะต้องตอบสนองความต้องการอันนี้ การสร้างแบบวิธีการประเมินผล เพื่อให้เป็นแบบการประเมินผลที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นจะต้องสนองตอบความต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลและการปฏิบัติงาน อาจมีได้ต่าง ๆ กัน เช่น เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเลื่อนเงินเดือน เพื่อกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนา ปรับปรุงสมรรถภาพ เป็นต้น เมื่อมีวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กันออกไป รูปแบบหรือวิธีการประเมินผล อาจจะต้องต่างกันไปด้วย
2. การประเมินการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้มีอำนาจในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินผลมีความหมาย และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง ตามวัตถุประสงค์ หากการประเมินผลไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารแล้ว การประเมินผลก็ไร้ความหมาย เอาไปใช้อะไรไม่ได้ ผู้มาประเมินก็ขาดความเชื่อถือ ไม่ให้ความร่วมมือ ด้วยจริงใจและเต็มใจ
3. ต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้แน่นอน การที่ต้องมีมาตรฐาน ก็เพื่อให้เป็นเครื่องวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนว่า ปฏิบัติได้สูง-ต่ำเพียงใด มาตรฐานที่กำหนดไว้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสูงต่ำ ดังกล่าวนี้นี้ เมื่อสภาพการทำงาน เปลี่ยนแปลงไปจะต้องมีการเปลี่ยนมาตรฐานตามไปด้วยมาตรฐานที่กำหนดขึ้น ควรมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นไปได้ และท้าทายความสามารถพอสมควร คุณสมบัติที่จะต้องประเมิน ทุกคุณสมบัติจะต้องมีมาตรฐานกำหนดไว้ ทั้งมาตรฐานและคุณสมบัติอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อสภาพการทำงานเปลี่ยนไป
4. เน้นหนักในผลการปฏิบัติงานมากกว่าพฤติกรรมอันเป็นส่วนตัวของผู้ถูกประเมิน ความประพฤติใดอันเป็นส่วนตัวไม่มีผลกระทบต่อการทำงานไม่ควรนำมาใส่ไว้ในแบบประเมิน ในบางประเทศอาจถือเป็นการก้าวท้าวสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลได้ แต่ละหัวข้อการประเมิน นั้นจะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งสิ้น
5. แบบวิธีการประเมินผลต้องง่ายที่จะเข้าใจ สะดวกในการใช้และมีคุณภาพสูง หากเป็นแบบที่ยุ่งยากจะทำให้ผู้ประเมินไม่อยากจะใช้ เพราะโดยทั่วไปผู้ประเมินไม่ค่อยเต็มใจจะประเมินคนอื่นอยู่แล้วเป็นทุนเดิม หากแบบที่กำหนดขึ้นยุ่งยาก ผู้ประเมินอาจต่อต้านด้วยการไม่ใช้เลยก็ได้ ข้อสำคัญที่สุดคือ เรื่องของคุณภาพของแบบประเมิน

6. การกำหนดระยะเวลาประเมินต้องเหมาะสม คือ ไม่ควรกำหนดช่วงการประเมินสั้นหรือยาวเกินไป เช่น ประเมินทุกวัน ทุกสัปดาห์ อาจจะเป็นการประเมินที่สั้นเกินไป สิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ และยังมีข้อมูลเพียงพอ เพราะสังเกตกันแต่ระยะสั้น แต่หากปล่อยระยะเวลาเนิ่นนานไปจึงประเมินครั้งหนึ่งก็อาจก่อความเสียหายได้เช่นกัน คือ หากไม่มีการเก็บรวบรวมพฤติกรรมหรือสถิติการทำงานไว้ดี พอจะทำให้หลงลืม การปฏิบัติงานที่สำคัญบางอย่างไปได้โดยปกติ มักจะกำหนดให้มีการประเมินผลกันทุกหกเดือนหรืออย่างน้อยปีละครั้ง

7. ต้องพยายามสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ต้องไม่ลืมว่าการประเมินผลการทำงำนนั้น เป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน เป็นเครื่องมือแสดงขีดความสามารถของผู้ถูกประเมิน มิใช่เครื่องมือจับผิด การอธิบายให้ผู้ถูกประเมินเห็นเจตนาดีเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งผู้ประเมินเองด้วย หากเป็นไปได้ ฝ่ายผู้ประเมินควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบล่วงหน้าว่า จะต้องมีการประเมินผลด้านใดบ้าง ในช่วงเวลาหนึ่งหากจะอธิบายลงไปถึงรายละเอียดของรายการที่จะประเมินแต่ละรายการด้วย ก็จะเป็นการดี ผู้ถูกประเมินจะได้ทราบล่วงหน้าว่า มาตรฐานการทำงานในแต่ละเรื่องมีอยู่อย่างไร ป้องกันการโต้แย้งภายหลัง

8. ควรให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบถึงผลการประเมินด้วยเพราะโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ผู้ปฏิบัติงานย่อมอยากทราบว่าผู้บังคับบัญชามองการปฏิบัติงานของเขาอย่างไร การเปิดโอกาสให้เขารู้ว่า ผลการประเมินย่อมสนองความต้องการด้านนี้ของเขาได้

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) กล่าวว่า หลักการในการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องมีวัตถุประสงค์เฉพาะ มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะงานตามความมุ่งหมาย และเป็นเกณฑ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน กำหนดระยะเวลาในการประเมินอย่างแน่นอน และกระทำต่อเนื่องกันไป มีวิธีการประเมินที่แน่นอน รัดกุม และวัดได้จริง ไม่ใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือในการจับผิด ประการสำคัญการประเมินผลจะต้องส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า

#### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีผู้กำหนดรูปแบบในการประเมินผลไว้หลากหลาย ซึ่งหมายถึง การดำเนินการประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบหลักเกณฑ์แน่นอน และต่อเนื่องกันไป เป็นขั้นตอนจนครบทุกขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลและผู้ประเมิน โดยกระบวนการประเมินผล ประกอบด้วย

1. การระบุเป้าหมายการประเมินให้เฉพาะเจาะจง
2. การคาดหวังในงานของพนักงาน
3. การตรวจสอบงานที่ปฏิบัติ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การอภิปรายผลการปฏิบัติงาน

สิ่งที่ต้องประเมินผลของบุคคล แยกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ประเมินผลการปฏิบัติ ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ได้ปริมาณมาก คุณภาพดี ได้ผลตามมาตรฐาน

2. ประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความร่วมมือในการทำงาน ความสามัคคี มนุษย์สัมพันธ์ ความเสียสละ ความอดทน การรักษาวินัย ทักษะคิดต่อองค์การ จริยธรรม วิชาชีพ ความเชื่อ และความเต็มใจในการทำงาน

ผุสดี รุมาคม (2551) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า

1. ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นแนวทาง

2. กำหนดสิ่งที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance expectation) เพื่อนำมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

3. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน

5. นำผลการประเมินมาถกเถียง และพิจารณาร่วมกับพนักงาน

6. ตัดสินใจและสรุปผลการประเมินเป็น 2 ระบบ ควบคู่กันเสมอ

ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) ได้กำหนดกระบวนการประเมินกาปฏิบัติงานซึ่งสามารถสรุป ได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ช้้นวางแผน และกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของงาน ซึ่งเป็นชั้นวางแผนการประเมินจะมีการวิเคราะห์งานในหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินกำหนดมาตรฐาน การประเมินกำหนดช่วงเวลาการประเมินและประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจกับผู้ถูกประเมิน

2. ช้้นกำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เลือกแบบให้เหมาะกับลักษณะของงานที่ประเมิน เป็นรูปแบบและวิธีการที่สามารถวัดปริมาณงาน คุณภาพงานได้และเป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมิน

3. ช้้นดำเนินการประเมินการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการตามรูปแบบและวิธีการที่กำหนดไว้ตามกำหนดเวลาและต่อเนื่องกันไป

4. **ขั้นวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้เป็นการนำผลการวัดหรือประเมินมาวิเคราะห์หาข้อดี ข้อบกพร่อง วิเคราะห์ความก้าวหน้าของงานและนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินต่อไป**

สรุปได้ว่า การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการติดตามการดำเนินงาน ในกิจกรรมต่าง ๆ และประเมินการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ การกำหนดรูปแบบในการติดตาม ประเมินผลที่หลากหลาย ระบุเกณฑ์และตัวชี้วัด ซึ่งให้มีความสอดคล้องกับแผน การประเมิน วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานและพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดและประเมินผล
2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

### **ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**

#### **1. ยุคดิจิทัล**

ยุคดิจิทัล คือ ยุคที่มีการเข้ามาของเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย รวดเร็ว สะดวกสบาย เป็นยุคสมัยที่ยกระดับการใช้ชีวิตของมนุษย์ให้ง่ายขึ้นจริงหรือไม่ ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความหมายของ ยุคดิจิทัล ไว้ดังนี้

##### **1.1 ความหมายของยุคดิจิทัล**

Subbrain (2019) ได้ให้ความหมายของดิจิทัลไว้ว่า Digital Era หรือยุคดิจิทัล นั้น คือ สิ่งในโลกของเรากำลังให้ความสำคัญ ทั้งในด้านธุรกิจการทำงาน ด้านสาธารณสุขไปจนถึง การใช้ชีวิตประจำวันของคนทั่ว ๆ ไป ดิจิทัลที่วุ่นนี้เป็นการเรียกรวม ๆ ของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมาเพื่อช่วยให้ชีวิตของผู้คนสะดวกสบายยิ่งขึ้นและสนองความต้องการของมนุษย์

รุ่งรัตน์ พลชัย (2563) ได้ให้ความหมายของยุคดิจิทัลไว้ว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคที่เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมีความก้าวหน้า และเทคโนโลยีดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการใช้ชีวิตของคน ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการศึกษา เป็นเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกสบายในการใช้ชีวิต และตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่

ปุณณัฐฐา มาเชก (2565) ระบบดิจิทัล (Digital system) ได้เข้ามามีบทบาท ร่วมกับการใช้ชีวิตประจำวันของเรามากขึ้นทุกช่วงวัย ตั้งแต่วัยเด็ก วัยทำงานและวัยผู้ใหญ่ ซึ่งเกือบ ทุกคนมีโทรศัพท์มือถือหรือสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และสมาร์ตทีวี (Smart Device) รวมถึง การที่รัฐบาลได้เดินหน้าพัฒนาโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงบรอดแบนด์ (Broadband) ให้เข้าถึง

และครอบคลุมทุกหมู่บ้านในประเทศ เพื่อลดช่องว่างในการเข้าถึงแหล่งความรู้และให้สามารถใช้งาน ได้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาในอีกหลายมิติ ทั้งในด้านการประกอบอาชีพและการเข้าถึง แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การทำอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) ขายสินค้าของชุมชนไปยัง ตลาดทั้งในและต่างประเทศ การเผยแพร่ความรู้ด้านเกษตรของแต่ละพื้นที่เพื่อพัฒนาผลิตผล เป็นต้น ทั้งนี้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล องค์ความรู้ต่าง ๆ ได้เพียงปลายนิ้วและสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา

สรุปได้ว่า ยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคที่มีเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยอยู่ใน ชีวิตประจำวันทั่ว ๆ ไปของมนุษย์ เพื่อให้มนุษย์ใช้ชีวิตได้เรียบง่ายยิ่งขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามา มีบทบาทในชีวิตมนุษย์หลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านการศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการแพทย์ เทคโนโลยีดิจิทัล ล้วนมีบทบาทหน้าที่เข้ามามีส่วนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ ให้มีความ สะดวกสบาย รวดเร็วและลดปัญหาความซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในการใช้ชีวิตของมนุษย์ในแต่ละช่วงวัย ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเหมือนผู้ช่วยของมนุษย์ ให้มนุษย์ใช้ชีวิตได้ง่ายขึ้น

## 1.2 การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล

จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ (2564) เมื่อก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Era) ทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นไปอย่างก้าวกระโดด เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดรูปแบบ การดำเนินชีวิตใหม่ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ สถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะยุคดิจิทัลเป็นยุคที่ทุกคนสามารถเข้าถึงอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคม ไม่ว่าจะเป็น ข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ส่งได้อย่างรวดเร็ว ทุกที่และทุกเวลา ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงมีความ จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวความคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### Digital 1.0 ยุคของอินเทอร์เน็ต

ยุคนี้เป็นยุคเริ่มต้นของ “Internet” เป็นช่วงเวลาที่ยุคเริ่มของการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนจากออฟไลน์ (offline) มาเป็นออนไลน์ (online) มากขึ้น เช่น การส่งจดหมายทางไปรษณีย์ก็เปลี่ยนมาเป็นการส่งอีเมล E-mail และอีกหนึ่งตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ การถือกำเนิดของเว็บไซต์ Website ที่ทำให้ทุกคนเข้าถึงทุกอย่างได้ง่ายขึ้นและทั่วถึง การอัปเดต รวดเร็วตลอด 24 ชั่วโมง การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้ส่งผลกระทบต่อครั้งใหญ่และเป็นวงกว้าง การดำเนิน กิจกรรมสะดวกและรวดเร็ว เริ่มมีกิจกรรมเชิงพาณิชย์และโฆษณาผ่านเครื่องมือออนไลน์เสมือนกับมี หน้าร้านที่ทุกคนบนโลกเห็นได้ง่ายขึ้น

### Digital 2.0 ยุคของโซเชียลมีเดีย

ต่อยอดจากยุค 1.0 ก็จะเป็นยุคที่ผู้บริโภคเริ่มสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์ เครือข่ายสังคม Social Network นี้เริ่มจากการคุยหรือแชทกับเพื่อน สมาคม กลุ่มเล็ก ๆ ของผู้คนที่ต้องการความสะดวกสบายในการติดต่อสื่อสาร จุดเล็ก ๆ นี้เริ่มพัฒนาและขยายวงกว้างไปสู่การดำเนินกิจกรรมในเชิงธุรกิจ โดยนักธุรกิจส่วนใหญ่มองว่า Social Media เป็นเครื่องมือเชื่อมต่อและสร้างเครือข่ายทางธุรกิจให้แก่พวกเขาได้เป็นอย่างดี ด้วยการคลิกเพียงครั้งเดียว อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนา Brand วัตถุประสงค์ดำเนินงานของธุรกิจ ส่งเสริมภาพลักษณ์แบรนด์ เสมือนว่า Social Media เป็นกระบอกเสียงและเวทีเสนองานแก่นักธุรกิจสู่สายตาชาวโลก เป็นอย่างดี เครื่องมือโซเชียลยังสามารถเป็นอำนาจในการต่อรองของผู้บริโภคที่กำลังตัดสินใจเลือกสินค้าและบริการ เนื่องจากมีตัวเลือกและร้านค้าให้เห็นมากขึ้นอีกด้วย

### Digital 3.0 ยุคของบิกดาต้า อนุาไลต์ติกส์ /คลาวด์คอมพิวติ้ง /แอปพลิเคชัน

ยุคแห่งการใช้ข้อมูลที่วิ่งเข้าออกเป็นล้านๆดาต้าให้เป็นประโยชน์ การเติบโตของโซเชียลมีเดีย และ ECommerce จากยุค 2.0 ทำให้เกิดการขยายของข้อมูลอย่างมหาศาลทุกแพลตฟอร์ม ไม่ว่าจะเป็น สื่อโซเชียล เว็บไซต์เว็บบราวเซอร์ หรือแม้แต่ธุรกิจอย่างธนาคาร โลจิสติกส์ ประกันภัย รีเทล ต่างมีข้อมูลเข้าออกเป็นจำนวนมากในแต่ละวัน และเริ่มมีการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังคำกล่าวที่ว่า “ใครมีข้อมูลมาก ก็มีอำนาจมาก”

### Digital 4.0 ยุค Machine-2-Machine

ยุคที่ความฉลาดของเทคโนโลยีจะทำให้อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อสารและทำงานกันเองได้อย่างอัตโนมัติ เทคโนโลยีในสามยุคแรกที่ถูกกล่าวไปเปรียบเสมือนเป็นแขนขา ให้แก่มนุษย์ เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยเหลือ อำนาจความสะดวก หยิบจับ คำนวณ ประมวลผลให้มนุษย์ มีแขนขา แต่ไม่มีสมองเป็นของตัวเอง ในยุค 4.0 เทคโนโลยีถูกนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อลดบทบาทของมนุษย์ และเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ในการใช้ความคิด เพื่อข้ามขีดจำกัด สร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ โดยจะใช้ชื่อยุคนี้ว่าเป็นยุค Machine-to-Machine เช่น เราสามารถเปิด-ปิด หรือสั่งงานอื่น ๆ กับเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านตัวเองผ่านแอปพลิเคชัน โดยไม่ต้องเดินไปกดสวิตช์ หรือตัวอย่างที่ถูกนำมาใช้งานจริงแล้วอย่างการพูดคำว่า “แคปเจอร์” กับแอปถ่ายภาพในสมาร์ทโฟน โทรศัพท์ก็จะถ่ายรูปให้อัตโนมัติ โดยที่เราไม่ต้องกดถ่ายด้วยซ้ำ หรือแม้แต่เทคโนโลยีซิมูเลชัน Simulation จำลองสถานการณ์เพื่อฝึกอบรมพนักงาน วางแผนสถานการณ์โดยไม่ต้องเดินทางไปถึงสถานที่จริง หรือเป็นสื่อการเรียนรู้แบบ Interactive เป็นต้น

#### 1.3 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา

ยศระวี วายทองคำ (2563) ในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงการศึกษา และยังคงมีบทบาทเช่นนี้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง นักการศึกษาต่างเข้าใจถึงเรื่องนี้และเกิดความรู้สึก

กังวลว่าจะสามารถรวมเทคโนโลยีเหล่านี้เข้าไปในการเรียนการสอนอย่างไร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของผู้เรียนส่วนใหญ่มักใช้นอกเหนือจากอยู่ที่อยู่ในห้องเรียน ดังนั้น การผสมผสานเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ากับการศึกษาของพวกเขาจึงเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผล เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถใช้เพื่อที่จะสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมาย โดยการวางแผนและใช้ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งทั้งผู้เรียนและผู้สอนสามารถที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเป็นเครื่องมือประกอบการเรียนการสอนที่ทรงพลัง เนื่องจากผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป ซึ่งถึงแม้ว่าสาระวิชาความรู้จะมีความสำคัญ แต่ก็ยังไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 การเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 นี้ ผู้สอนจะมีบทบาทในลักษณะของการให้คำแนะนำและออกแบบกิจกรรมไปจนถึงการสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถประเมินความก้าวหน้าในการเรียนของตนเองได้ ในทักษะต่าง ๆ ของผู้เรียนในยุคศตวรรษที่ 21 ทักษะที่สำคัญอยู่ 3 ทักษะที่ทำทลายความสามารถของผู้สอนมากก็คือ เรื่องของการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical thinking & problem solving) การรู้เท่าทันการสื่อสาร การรู้เท่าทันสารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information & Media literacy) รวมถึงการรู้เท่าทันเทคโนโลยีสารสนเทศ และการรู้คอมพิวเตอร์ (Computing and ICT literacy) ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนครั้งใหญ่ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่พัฒนาตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้การติดต่อสื่อสารผ่านสมาร์ตโฟนเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายดายตาย เช่น สื่อสังคมออนไลน์ (Facebook, LINE, Twitter, Instagram) และการใช้ Google ที่มีข้อมูลและสารสนเทศมากมายมหาศาล ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและบางครั้งก็ล่าหน้าเนื้อหาที่ผู้สอนจัดเตรียมไว้ ดังนั้น การจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียนยุคนี้จึงต้องวางแผนอย่างดี รวมถึงผู้สอนจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานพร้อมกับการนำเสนอบทเรียนที่แตกต่างไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามถึงแม้ผู้เรียนจะสามารถหาแหล่งความรู้ได้เองจากสื่อออนไลน์ต่าง ๆ แต่จะรู้ได้อย่างไรว่า สื่อออนไลน์เหล่านั้นมีความถูกต้อง และสร้างสรรค์ ดังนั้น ในวิชาชีพของครูอาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างแหล่งข้อมูลสารสนเทศดี ๆ ให้มากขึ้น ดังนี้

1. การประยุกต์ใช้เว็บบล็อก (Blog) สำหรับถ่ายทอดความรู้เว็บบล็อก (Blog หรือ Weblog) คือ เป็นเว็บไซต์ที่เป็นเครื่องมือสื่อสารสำหรับเขียนบันทึกเล่าเรื่องราว ความรู้สึกนึกคิด มุมมอง ประสบการณ์ ความรู้ และข่าวสารของผู้เขียนหรือ Blogger สนใจ โดยเฉพาะในการประยุกต์ใช้เว็บบล็อก (Blog) สำหรับถ่ายทอดความรู้ของผู้สอนนั้น สามารถทำได้ ดังนี้

- 1.1 ผู้สอนสามารถประยุกต์ใช้ Blog ในการการถ่ายทอดความรู้หรือจัดการความรู้ (Knowledge management) เกี่ยวกับวิชาต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องถ่ายทอด ขั้นตอนหรือวิธีการเรียนการสอน เช่น วิชาบรรยาย โดยเน้นให้เป็นการทบทวนต่อเนื่องจากบทเรียน

1.2 สามารถใช้ Blog เป็นเครื่องมือในการตลาดเชิงการศึกษากับผู้เรียน ผ่านการโปรโมต URL ของ Blog พร้อมบอกให้ไปทบทวนหลังการเรียนเสร็จสิ้นในชั่วโมง

## 2. การประยุกต์ใช้ยูทูป (YouTube Channel) เพื่อการศึกษา

ในการเรียนการสอนบางกรณี เช่น เนื้อหาที่มีลักษณะเชิงปฏิบัติ ผู้สอนอาจใช้การลำดับขั้นตอนเป็นรูปภาพในการอธิบายเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องใช้วิดีโอ (Video) มาช่วยสอน ซึ่งในการสร้างเนื้อหาบน YouTube นั้น ผู้สอนควรตระหนักว่า YouTube ทำหน้าที่ในฐานะเป็นวิดีโอช่วยสอน ในลักษณะการทบทวนหรือเป็นการสอนที่ต้องอธิบายอย่างกระชับ ชัดเจน และเป็นลำดับขั้นตอน ที่สำคัญผู้สอนจะต้องพิจารณาว่าการใช้สื่อประเภทนี้มีความเหมาะสมกับรายวิชาที่สอนหรือไม่ เช่น เหมาะที่จะสร้างเนื้อหาบน YouTube กับรายวิชาที่เป็นการปฏิบัติ มากกว่าวิชาบรรยาย

## 3. การประยุกต์ใช้ Google Classroom เพื่อการศึกษา

Google Classroom เป็นบริการหนึ่งของ Google Apps ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันที่รวบรวมบริการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนธุรกิจ โรงเรียน และสถาบันต่าง ๆ ให้ใช้ผลิตภัณฑ์ของ Google ได้อย่างหลากหลาย Google Classroom ออกแบบมาเพื่อช่วยให้ครูสร้างชั้นเรียนแจกจ่ายงาน ตัดเกรด ส่งความคิดเห็น และดูทุกอย่างได้ในทีเดียว การใช้ Google Classroom สามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอนได้ ดังนี้

3.1 ใช้จัดการงานด้านการดูแลระบบ Google Classroom ทำให้การทำงานซ้ำ ๆ เป็นเรื่องง่ายโดยใช้การตั้งค่าที่ง่ายตายและผสมรวมกับ G Suite for Education เช่น การจัดเตรียมห้องเรียน ผู้สอนสามารถสร้างห้องเรียนออนไลน์ได้อย่างง่าย ๆ ผ่านบัญชีอีเมล และสามารถเพิ่มผู้เรียนในห้องเรียนได้โดยตรงหรือแชร์รหัสห้องเรียนเพื่อให้ผู้เรียนเข้าชั้นเรียน

3.2 สามารถติดตามความคืบหน้าของผู้เรียนได้ ไม่ว่าจะจะเป็นกิจกรรมหรือการมอบหมายงาน เพื่อทราบประเด็น และช่วงเวลาที่ผู้สอนควรจะให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม ผู้สอนสามารถจัดการสื่อการเรียนการสอน ทบทวนบทเรียน ตรวจนับคะแนน และตัดเกรดของผู้เรียนได้อย่างสะดวกผ่านระบบของ Google Classroom ผ่านแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน หรือเว็บไซต์ ได้อย่างง่ายดาย

3.3 ผู้สอนสามารถเข้าไปเป็นผู้ร่วมสอนรายวิชาอื่น ๆ ได้เพียงแค่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของวิชาให้เข้าไปร่วมสอน

3.4 สามารถใช้เครื่องมือสำหรับประเมินผล โดยใช้ Google Forms สร้างเป็นแบบฝึกหัดหรือแบบทดสอบ หรือกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประเมินผลผู้เรียนระหว่างเรียน บน Google Classroom เพื่อเสริมสร้างทักษะการแก้ปัญหาให้กับผู้เรียน

3.5. จัดระเบียบงานผู้เรียน ผู้เรียนสามารถดูงานทั้งหมดของตนเองได้ในหน้างานของชั้นเรียน และเนื้อหาสำหรับชั้นเรียนทั้งหมดจะจัดเก็บอยู่ในโฟลเดอร์ภายใน Google Drive โดยอัตโนมัติ

3.6 ช่วยในการสื่อสารภายในชั้นเรียน Google Classroom ทำให้ผู้สอนสามารถส่งประกาศและเริ่มการพูดคุยในชั้นเรียนได้ทันที ผู้เรียนสามารถแชร์แหล่งข้อมูลกันหรือตอบคำถามในสตรีมได้

3.7 Google Classroom สามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา และเข้าถึงได้ในทุกอุปกรณ์

#### 4. การประยุกต์ใช้เครื่องมือออนไลน์ (Utilize online tools)

4.1 การใช้เครื่องมือออนไลน์เพื่อการทำงานร่วมกัน ผู้ใช้ต้องมีทักษะการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในยุคศตวรรษที่ 21 เพราะหากผู้เรียนมีทักษะนี้ก็จะประโยชน์กับการทำงานร่วมกับผู้อื่นเมื่อถึงวัยทำงาน เครื่องมือออนไลน์ เช่น Google doc และอื่น ๆ ผู้เรียนสามารถแบ่งปันและแก้แ้งงานด้วยกัน โดยปกติผู้เรียนมักจะสื่อสารกัน ผ่านสื่อสังคมออนไลน์และช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ หากกำหนดให้ผู้เรียนทำงานและเชื่อมต่อผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นประสบการณ์ในการทำงานจริงที่ดีที่ประชุมกลุ่ม (Group forums) สามารถใช้สำหรับการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based learning) สามารถกำหนดปัญหาให้กับกลุ่มผู้เรียนออนไลน์ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหากลางในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งผลการเรียนรู้ในที่นี้อาจเป็นการทำงานร่วมกันและแนวทางในการแก้ปัญหามากกว่าที่จะเป็นการตอบคำถามที่ถูกต้อง

4.2 การใช้ที่ประชุมออนไลน์ (Online forums) ผู้สอนสามารถกำหนดกิจกรรมให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันเนื้อหาที่เกี่ยวข้องผ่านที่ประชุมออนไลน์ ซึ่งในบางกรณีอาจเป็นผลดีสำหรับผู้เรียนที่ไม่ค่อยกล้าพูดหรือแสดงออกในชั้นเรียน

4.3 การแชร์เนื้อหา (Sharing content) ผู้สอนสามารถใช้เครื่องมือออนไลน์ในการให้ผู้เรียนร่วมกันแชร์เนื้อหา โครงการหรือโครงการที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าตามงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

4.4 ใช้เครื่องมือออนไลน์เพื่อเป็นระบบการตอบกลับในชั้นเรียน (Use a classroom response system) ใช้วิธีให้ผู้เรียนนำอุปกรณ์สมาร์ตโฟนมาเอง เพื่อใช้ในการร่วมกิจกรรม การสำรวจความคิดเห็นและทำแบบฝึกหัดออนไลน์ในชั้นเรียน (Polls and quizzes) เนื่องจากมีแอปพลิเคชันจำนวนมากที่ให้บริการด้านการศึกษา ซึ่งอนุญาตให้ผู้เรียนกลุ่มใหญ่ตอบคำถามแบบปรนัยแบบเรียลไทม์ เช่น tophat.com, iClicker.com, socrative.com

สรุป โลกการศึกษาในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่เชื่อมต่อกับเทคโนโลยีดิจิทัลได้มีการปรับเปลี่ยนไปตามเทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้เรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ การเรียนการสอน

จึงต้องพัฒนาและปรับตัวตามสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป ผู้สอนในยุคนี้ต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับผู้เรียนยุคใหม่ ผู้สอนจำเป็นที่จะต้องเพิ่มภาระตนเองในการสร้างเนื้อหาในสื่ออื่น ๆ มากขึ้น อาจอยู่ในรูปแบบคลิป VDO เพื่อเป็นช่องทางช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ และแก้ปัญหาได้ เพราะผู้เรียนในยุคศตวรรษที่ 21 แม้จะมีความสามารถในการหาแหล่งความรู้ได้เองจากสื่ออินเทอร์เน็ต แต่อาจไม่รู้เท่าทันว่าสื่อออนไลน์เหล่านั้นถูกต้องหรือเชื่อถือได้หรือไม่ ดังนั้น ในฐานะของผู้สอนหรือครูจะต้องสร้างแหล่งข้อมูลสารสนเทศผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มากขึ้น เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนที่จะได้นำไปเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ต่อไป

## 2. เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ศุภสิริ พัฒนภักดี (2558) เทคโนโลยีดิจิทัล ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่สนับสนุนให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก และรวดเร็วขึ้น การบริหารสถานศึกษาและการบริหารการศึกษาเป็นงานที่มีความซับซ้อนมากและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตลอดเวลา นอกจากนั้นแล้วข้อมูลและสารสนเทศนั้นต้องเป็นปัจจุบันด้วย ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งได้รับข้อเสนอจากอาจารย์กลุ่มหนึ่ง ว่า ต้องการจัดตั้งสาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ ผู้บริหารจึงได้แต่งตั้งกรรมการจัดทำหลักสูตรนี้ขึ้น ในการตัดสินใจว่าสมควรจะจัดตั้งสาขาวิชานี้หรือไม่ ผู้บริหารจะต้องทราบว่าหลักสูตรนี้มีความจำเป็นต่อประเทศหรือไม่ บัณฑิตที่จบไปแล้วจะมีงานทำหรือไม่ การเปิดสาขานี้ต้องใช้อุปกรณ์และเครื่องมืออะไรบ้าง ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเป็นเท่าใด จะหาอาจารย์มาสอนได้จากที่ใด ฯลฯ หากผู้บริหารไม่ได้รับข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องในเรื่องเหล่านี้แล้ว ผู้บริหารก็อาจจะตัดสินใจผิดพลาดได้ การตัดสินใจ และการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพนั้นอาจกล่าวได้ว่ามีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 2 ส่วน ส่วนแรก คือ การมีข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและถูกต้อง และส่วนที่ 2 ก็คือ ความรู้ในสถานการณ์นั้น ๆ จะตัดสินใจอย่างไร หรือจะดำเนินการอย่างไรจึงจะเหมาะสม การที่จะได้ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและถูกต้องมาใช้นั้นจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่เหมาะสมมาช่วย ในสมัยก่อนเครื่องมือเหล่านี้ก็คือ แฟ้ม และแบบฟอร์มกระดาษสำหรับจัดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ สำหรับจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่ในลักษณะที่จะเรียกค้นออกมาได้ เครื่องมือเหล่านี้รวมไปถึงสมุดบัญชี สมุดบันทึกการปฏิบัติงาน ทะเบียนรับจ่ายหนังสือ เครื่องคิดเลข พิมพ์ดีด ฯลฯ แต่ในปัจจุบันนี้แม้หน่วยงานการศึกษาหลายแห่งอาจจะยังคงใช้เครื่องมือเหล่านี้อยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนไปใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น นั่นก็คือ เทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้ เพราะอุปกรณ์ที่ใช้เทคโนโลยีนี้สามารถอำนวยความสะดวกในการใช้งานได้ดีกว่า เครื่องมือแบบเดิมที่ได้กล่าวถึงไปแล้วสำหรับในกรณีของการที่จะมีความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินการหลังจากได้รับข้อมูลและสารสนเทศแล้วนั้น เครื่องมือที่จะช่วยผู้บริหารได้ดีที่สุดก็คือ การศึกษา ทั้งจากในสถานศึกษา และการศึกษาจาก

ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานในอดีต อย่างไรก็ตามในบางครั้ง ผู้บริหารอาจจะต้องประสบปัญหาต้อง ตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ได้เรียนรู้หรือไม่มีประสบการณ์มาก่อน ผู้บริหารก็อาจจะใช้เครื่องมืออย่างอื่นมา ช่วยตัดสินใจด้วย เครื่องมือที่น่าจะเป็นประโยชน์ คือ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ซึ่งก็เป็นซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์

ฉันทิตร์ ปะโคทัง (2561) โรงเรียนที่มีคุณภาพ (Quality School) จะมีรูปแบบ กระบวนการบริหารจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มีลักษณะการบริหารจัดการที่มีระบบ ขั้นตอน สามารถวิเคราะห์ ควบคุม กำกับ ติดตามตรวจสอบได้ และประเมินผลการดำเนินงาน ได้อย่างชัดเจน เป็นระบบขั้นตอน สามารถนำผลงานมาเปรียบเทียบได้ในรูปแบบของการบริหาร โรงเรียนคุณภาพ ซึ่งได้ปรับประยุกต์มาจากรูปแบบของการบริหารรัฐกิจและภาครัฐหรือส่วนราชการ ซึ่งตัวแบบของกระบวนการดังกล่าวที่สามารถนำมาปรับใช้ได้กับการสร้างระบบบริหารโรงเรียน คุณภาพ ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 9 ประการ ดังนี้

1. การบริหาร (ผู้นำ) เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำองค์กร เพื่อสร้าง ระบบการบริการที่ดีแก่นักเรียน ชุมชน และเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารคน เป็นระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน เพื่อส่งผลให้ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนบรรลุ เป้าหมาย
3. นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร เป็นการกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ ของการดำเนินงาน ตามพันธกิจองค์กร และนโยบายกลยุทธ์ในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาให้ บรรลุเป้าหมาย
4. การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน เป็นการจัดการทรัพยากรที่มี อยู่ให้บังเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า ลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ มีระบบวิธีการ จัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน
5. กระบวนการปฏิบัติงาน โรงเรียนมีการจัดทำโครงการที่สะท้อนถึงลักษณะงานที่ ปฏิบัติ และมีกระบวนการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ โครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงาน จะมุ่งในเรื่องประสิทธิภาพในการบริการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ซึ่งมีความ ต้องการหลากหลาย
6. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน เป็นผลจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ข้างต้นก่อให้เกิดเป็นผลงาน ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
7. ผลกระทบต่อสังคม ท้องถิ่น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จากท้องถิ่น ได้มององค์กร เป็นอย่างไรที่ส่งผลต่อระบบการบริหารจัดการและผลผลิตที่ส่งผลต่อสังคมนั้น ๆ

8. ความพึงพอใจของลูกค้า ประชาชน ซึ่งหมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน เป็นผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติหรือการบริการขององค์กร ซึ่งหมายถึงโรงเรียน

9. ผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ เป็นผลรวมทั้งหมดขององค์ประกอบทั้ง 9 ประการ ที่กล่าวมาทั้งหมด และเป็นไปตามคาดหวัง บรรลุผลสัมฤทธิ์โดยการประเมินและตรวจสอบ

สรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารวิชาการ หมายถึง การที่ผู้รับผิดชอบ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิชาการ การดำเนินงาน ต่าง ๆ ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหารงานวิชาการ ซึ่งประกอบไปด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลตามความต้องการของนักเรียน สังคม ชุมชน เพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เป็นสื่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการบริหารหลักสูตร การวัดประเมินผลการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานวิชาการและการประกันคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### 3. การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ธีระ รุญเจริญ (2562) แนวทางการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล Education Thailand 4.0 จะต้องปรับเปลี่ยนใหม่ โดยผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำดิจิทัล และภาวะผู้นำการเรียนรู้ สร้างวิสัยทัศน์ ICT สร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศ ICT ส่งเสริมและพัฒนาครูให้ใช้ ICT ในการจัดการเรียนรู้ จัดหาสื่อเทคโนโลยี อุปกรณ์ดิจิทัล ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาสถานศึกษาให้เป็น โรงเรียนอัจฉริยะ (Smart school) ห้องเรียนอัจฉริยะ (Smart classroom) ใช้สิ่งแวดล้อม นอกห้องเรียน ตามสภาพจริงในการจัดการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้อง ความเปลี่ยนแปลงของโลก พัฒนาสมรรถนะและสร้างคุณลักษณะในการเปลี่ยนแปลงแก่ ครูพัฒนา สมรรถนะในการเรียนรู้ด้วยตนเองแก่ครู ผู้เรียน รวมทั้งสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning School)

ฉันทวัฒน์ ปะโคทัง (2561) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างของความเป็นผู้นำดิจิทัล ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษ มีความสามารถทางการใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี จึงจะมีคนเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถด้าน เทคโนโลยี เป็นผู้นำการเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างนวัตกรรม มีความสามารถทางการใช้ เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี

### 4. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

เมื่อก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Era) ทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นไปอย่างก้าวกระโดด เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะยุคดิจิทัล

เป็นยุคที่ทุกคนสามารถเข้าถึงอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ส่งได้อย่างรวดเร็ว ทุกที่และทุกเวลา ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิด การบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ (2564) ในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้ที่สามารถปรับตัวและเตรียมความพร้อม เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ โลกอนาคตได้เร็วเท่าไร ย่อมมีความได้เปรียบมากเท่านั้น การมีพื้นฐานการศึกษาและนวัตกรรม การศึกษาที่ดี ถือเป็นกุญแจสำคัญในการเตรียมความพร้อมให้กับเด็กและบุคลากรของประเทศ ในยุคดิจิทัล ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารการศึกษายุคดิจิทัลถือได้ว่าเป็นบทบาทที่มีส่วนสำคัญที่จะนำ ประเทศเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคประเทศไทย 5.0 ซึ่งบทบาทสำคัญของผู้นำการศึกษาหรือผู้บริหาร การศึกษาที่ดีในยุคดิจิทัล มีดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษาทุกคนจะต้องวางตัวเองเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะ ในยุค 4.0 ก้าวสู่ยุค 5.0 ความรู้จะล้นไหลเกิดขึ้นตลอดเวลาและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ศูนย์กลางของนักการศึกษาทุกคน คือ ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ ทดสอบ การปฏิบัติในปัจจุบันและเตรียมพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง มากไปกว่านั้นควรเปิดโอกาส ให้ครูและนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดเพื่ออนาคต และการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ในสิ่งที่นักเรียนต้องการบนพื้นฐานของสิ่งแวดล้อมที่ตัวเองมีอยู่

2. ผู้บริหารการศึกษาต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์แบบอนาคตและรู้จักพัฒนา แนวปฏิบัติที่ดีในยุคปัจจุบัน ซึ่งความคิดเชิงกลยุทธ์นี้คือ แนวคิดแบบอนาคตที่มีความเป็นไปได้และ การแก้ปัญหา ที่อาจไม่สามารถแก้ไขได้โดยใช้นโยบาย ระบบ และแนวทางปฏิบัติแบบเดิม

3. ผู้บริหารการศึกษาต้องฟังหา แบ่งปัน และกระจายความเป็นผู้นำ เพื่อลดช่องว่าง ระหว่างผู้นำ การคิดแบบอนาคตและผู้นำแบบเดิม ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล แต่ไม่ใช่ทำเพียงคนเดียว การกระจายความเป็นผู้นำโดยเน้นการกระจายแหล่งที่มาของอิทธิพลและ การเปลี่ยนแปลงไปสู่ทั่วทุกกลุ่มคน จะทำให้ความเชี่ยวชาญและความรู้ความสามารถกระจายไปทั่ว กลุ่มคน เช่น การเชิญผู้นำการคิดแบบอนาคตและผู้นำแบบเดิมมาแบ่งปันความเชี่ยวชาญและความรู้ ของพวกเขา สิ่งนี้อาจมีความท้าทายมากขึ้น เมื่อครูใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนยังมีความคิด แบบเดิม แต่ในขณะที่ครูและนักเรียนอาจคิดแบบอนาคตไปแล้ว ฉะนั้นหากมีการแบ่งปันความคิด จะช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่แตกต่าง นำไปสู่การพัฒนาและช่วยสนับสนุนเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่จะ เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

4. ผู้บริหารการศึกษาต้องไม่กลัวเทคโนโลยีใหม่ ๆ และกล้าที่จะทดลอง สำหรับกลุ่ม ผู้บริหารทางการศึกษา ผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่ ที่มีความคิดเป็นแบบระบบเดิม อาจจะมีพลัง

หรือไม่มั่นใจกับเทคโนโลยีดิจิทัล หรืออาจจะคิดว่ามันเป็นการยากเกินกว่าที่ตัวเองจะสามารถพัฒนาวิธีการใหม่ในการสอนที่ให้นักเรียนมาเป็นจุดศูนย์กลาง ฉะนั้นกลยุทธ์สำคัญคือ การชวนและสร้างแรงจูงใจเชิงบวกกับผู้ที่ล้าหลังที่จะเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การฝืนบังคับ หรือการต่อต้านพวกเขา

5. ผู้บริหารการศึกษาต้องไม่เพิกเฉยกับความคิดแบบเดิม บางความรู้และประสบการณ์แบบเดิมอาจยังคงมีคุณค่า ผู้บริหารการศึกษาที่ดีต้องระวังอย่าเพิกเฉยต่อภูมิปัญญา โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ควรเรียนรู้ เชื่อมต่อ และสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกับผู้ที่มีความคิดและยึดถือวิธีทำแบบเก่าอาจให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและรับฟัง

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารการศึกษายุคดิจิทัล ถือได้ว่าเป็นบทบาทที่มีส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ โดยบทบาทสำคัญของผู้นำการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่ดีในยุคดิจิทัล ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาทุกคนจะต้องวางตัวเองเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์แบบอนาคต และรู้จักพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในยุคปัจจุบัน ต้องฟังหา แบ่งปัน และกระจายความเป็นผู้นำ ต้องไม่กลัวเทคโนโลยีใหม่ ๆ และกล้าที่จะทดลอง และต้องไม่เพิกเฉยกับความคิดแบบเดิม

#### 5. กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลมีแนวทางหลากหลาย ซึ่งควรเลือกแนวทางพัฒนาตามความต้องการรายบุคคล ดังนี้

สัญญา แชนซ์ (2555) ได้กล่าวถึงทักษะการคิดเชิงนวัตกรรมว่า ประกอบด้วย

#### 6 ทักษะดังนี้

1. การใส่ใจหรือการเอาใจใส่ (Paying Attention) คือ ความสามารถในการรับรู้รายละเอียดอย่างถี่ถ้วนและการตั้งสมมติฐานอย่างแม่นยำ ด้วยการเกาะติดสถานการณ์ต่าง ๆ จนสังเกตเห็นความเป็นไปที่ผิดปกติ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง ด้วยสายตาที่เฉียบคม การพิจารณาในมุมมองที่แตกต่างและใช้ข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง ซึ่งจะทำให้เห็นมุมมองใหม่ ๆ ได้ชัดเจนขึ้น

2. การเห็นคุณค่าของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personalizing) การให้ความสำคัญกับคุณค่า และทำความเข้าใจประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ทั้งที่เป็นทีมงานและลูกค้า หรือผู้มารับบริการ ซึ่งก็คือ ความสามารถในการพิจารณาเห็นคุณค่า ความสามารถหรือความเก่งของแต่ละบุคคล แล้วดึงเอาความสามารถเหล่านั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การจินตนาการ (Imaging) คือ ความสามารถในการคิดให้เป็นรูปธรรมหรือคิดเป็นภาพ โดยการแสดงข้อมูลด้วยภาพ เรื่องราว ความประทับใจ และคำอุปมาอุปไมย ให้เข้าใจได้ง่าย การคิดในลักษณะนี้เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการอธิบายถึงสถานการณ์ รวบรวม ความคิด

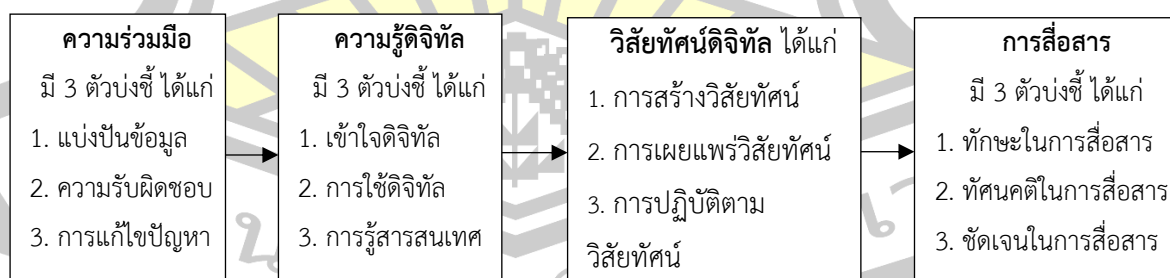
และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้จินตนาการในการตอบคำถาม “จะเป็นอย่างไรถ้า...” จะนำไปสู่ภาพที่ไม่ธรรมดาและความเป็นไปได้

4. การเล่นอย่างจริงจัง (Serious Play) ในการพัฒนานวัตกรรมต้องการแนวคิดที่แหกกฎ ลดหย่อนกฎหรือเงื่อนไขบางข้อ หรือแม้กระทั่งตัดแปลง เพื่อให้การเกิดการดำเนินการที่แตกต่าง และสร้างด้วยความสนุกสนาน ผ่านหนทางที่ไม่เป็นไปตามแบบแผน ทั้งจากการสำรวจอย่างอิสระ การผสมผสาน การทดลอง ความตกลงคคะนอง และทำงานให้เหมือนเล่น แต่ผลที่ได้เป็นประโยชน์ที่จริงจัง

5. การร่วมมือในการสืบค้น (Collaborative Inquiry) นวัตกรรมส่วนมากไม่ได้สร้างโดยอัจฉริยะผู้โดดเดี่ยว ความเข้าใจได้มาจากแบ่งปันความคิดที่กว้างขวางโดยไม่มีอคติ ความร่วมมือด้านการสืบค้น คือ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน การสนทนา อภิปรายกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจจะทำให้ได้ หรือจินตภาพที่หลากหลายของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ถึงแม้ว่าอาจจะเกิดวุ่นวาย หรือซับซ้อนมากขึ้นก็ตาม แต่จะเป็นสิ่งที่สร้างโอกาสให้เกิดขึ้นได้อย่างมากมายจากการทำงานร่วมกัน

6. การปั้นแต่ง (Crafting) ความสามารถในการรับมือกับความคิดที่ขัดแย้งในใจ ในขณะที่ต้องปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เป็นการคิดและการพิจารณาภาพรวม รวมถึงความคิดเห็นแย้ง เพื่อที่จะเปิดโอกาสให้กับทางเลือกอื่น สำหรับความแตกต่างระหว่างการคิดวิเคราะห์แบบดั้งเดิมและการคิดปั้นแต่ง คือ การคิดวิเคราะห์เป็นการคิด โดยแยกปัญหาเป็นส่วน ๆ

ซูตีร์ตัน กาญจนธนะชัย (2562) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา

จากภาพ 6 สามารถอธิบายตัวเองชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ดังนี้

จิตติมา วรณศรี (2563) ได้ขอค้นพบจากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 6 วิธีที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการที่สอดคล้องความถนัดและความเหมาะสม ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผ่านการอ่าน การฟัง เพื่อศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย อาทิ หนังสือ ตำรา เอกสาร สิ่งพิมพ์ ความรู้ที่เผยแพร่ในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การสนทนากับผู้เชี่ยวชาญ การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ ซึ่งมีความเฉพาะรายบุคคลตามบริบทของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ได้ตลอดเวลาตามความสะดวกของแต่ละบุคคล

2. การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีที่ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นฐาน (Internet-Based Learning) เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ เครื่องมือทางเทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อแสวงหาความรู้ต่าง ๆ ตามที่ต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้อุปกรณ์ อาทิ คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน ไอแพด เป็นต้น เพื่อสืบค้น เรียนรู้ออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มที่หลากหลาย อาทิ Facebook, Instagram, E-learning, Video conference เป็นต้น ซึ่งมีเนื้อหาหลากหลายและมีจำนวนมาก จึงส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะบุคคล สามารถเรียนรู้ทุกที่ทุกเวลาตามที่ต้องการ รวมทั้งอาจเป็นโปรแกรมในการจำลองสถานการณ์ เพื่อฝึกแก้ปัญหาและทักษะการตัดสินใจในสถานการณ์ที่หลากหลาย

3. การเรียนรู้จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ (Successful Administrator Learning) เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการเยี่ยมชมเพื่อเรียนรู้จากผู้บริหารสถานศึกษาอื่นที่ประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเรียนรู้จากผู้บริหารที่เป็นต้นแบบ ซึ่งเป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และคำแนะนำจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้และฝึกฝนพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้เป็นอย่างดี อันจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และได้รับแรงบันดาลใจในการพัฒนา

4. การฝึกปฏิบัติโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Practice) เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการฝึกปฏิบัติ เรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงในโรงเรียน เป็นวิธีการพัฒนาโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ เฉลียวกับสถานการณ์จริง คิดแก้ปัญหา วิธีนี้จะพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาครอบคลุมหลากหลายด้าน สอดคล้องแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการพัฒนาบุคคลในศตวรรษที่ 21 ผ่านการเรียนรู้ที่บูรณาการกับการทำงาน (Work integrated learning)

5. การมีพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีบุคคลอื่น อาจเป็นผู้บริหารอาวุโส ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ผู้บริหารที่เป็น

แบบอย่างที่ดี เป็นโค้ช พี่เลี้ยง ให้คำแนะนำ อันเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยง/โค้ชกับผู้บริหาร ที่ให้คำปรึกษาอย่างกัลยาณมิตร

#### 6. การใช้เครือข่ายชุมชนมืออาชีพ (Professional Community Network)

การมีเครือข่ายซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือทางวิชาชีพ อาจเป็นเครือข่ายอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการที่จัดตั้งขึ้นของผู้มีวิชาชีพบริหารการศึกษา วิธีนี้มีศักยภาพในการส่งต่อ ถ่ายทอดความรู้ แนวความคิดของสมาชิกเครือข่าย ซึ่งควรกำหนดโครงสร้างเครือข่าย และวัตถุประสงค์ของเครือข่ายที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก สามารถจัดตั้งเครือข่ายผ่านแพลตฟอร์มที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา เครือข่ายควรมีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนแนวคิด มุมมองที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Weiss และ Legand (2011) กล่าวว่า นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคคลใช้การคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งก็คือกระบวนการแก้ไขปัญหาโดยการค้นหา การผสมผสาน และจัดเรียงจากข้างใน เพื่อให้ได้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ

บุญฉวีธรรมา มาเชค (2565) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

1. ตัวบ่งชี้ด้านความร่วมมือ (Cooperation indicator) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึง การร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างเปิดเผย รวมไปถึงการเผยแพร่ข่าวสารในแบบดิจิทัล เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงาน มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบในการทำงานด้วยความเต็มใจ มีความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นแนวทางด้านกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยสังเกตได้จากตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) แบ่งปันข้อมูล 2) ความรับผิดชอบ 3) การแก้ปัญหา

1.1 การแบ่งปันข้อมูล (Sharing) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) แบ่งปันข้อมูลข่าวสารแบบออนไลน์ และออฟไลน์ 2) แบ่งปันข้อมูลดิจิทัลภายในองค์กร 3) แบ่งปันข้อมูลดิจิทัลภายนอกองค์กร 4) สร้างความร่วมมือของบุคลากรในการแบ่งปันข้อมูล 5) ใช้ข้อมูลดิจิทัลปรับปรุงการทำงาน

1.2 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมาย 2) ปฏิบัติงานด้วยความเพียรพยายามเอาใจใส่ 3) ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน 4) ยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง 5) พร้อมปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น

1.3 การแก้ปัญหา (Problem solving) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา 2) มองภาพรวมของปัญหาเพื่อจับประเด็นปัญหา 3) ระดมสมองของทีมงานในการแก้ไขปัญหา 4) มีวิธีการแนวทางการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว 5) มองปัญหาเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล มีการใช้ดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารงาน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการบริหารงาน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในโลกดิจิทัล สามารถระบุได้ว่าสารสนเทศใดที่เชื่อถือได้ มีความรู้ในด้านจริยธรรมกฎหมาย และมารยาทและการใช้ดิจิทัล โดยสังเกตได้จากตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) เข้าใจดิจิทัล 2) การใช้ดิจิทัล 3) การรู้สารสนเทศ

2.1 เข้าใจดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) เข้าใจบริบทของโลกดิจิทัล 2) รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล 3) ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เข้าใจดิจิทัล 4) รู้กฎหมายดิจิทัล 5) ใช้ดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม

2.2 การใช้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) ใช้ดิจิทัลในการทำงาน 2) ใช้ดิจิทัลในการบริหารงาน 3) ใช้ดิจิทัลในการสื่อสารสั่งการ 4) ใช้อุปกรณ์สารสนเทศกระตุ้นความสนใจหน่วยงาน 5) ใช้ดิจิทัลติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน

2.3 การรู้สารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) เข้าถึงข้อมูล สืบค้นแบบดิจิทัล และประเมินผลข้อมูลนั้นได้ 2) คิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้อุปกรณ์สารสนเทศ 3) ใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ 4) จัดการสารสนเทศอย่างเป็นระบบ 5) ส่งเสริมพัฒนาแหล่งสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล

3. วิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital vision) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการมีทักษะในการวางแผนอนาคตขององค์กรในด้านดิจิทัล มีการรวบรวมข้อมูลทรัพยากรเพื่อใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ผ่านดิจิทัล และนำวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสร้างกับสมาชิกในองค์กรลงไปสู่การปฏิบัติ โดยสังเกตได้จากตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) สร้างวิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ดิจิทัล

3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) ตระหนักถึงศักยภาพองค์กร 2) รวบรวมข้อมูล

สารสนเทศ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ 3) วิเคราะห์สังเคราะห์กำหนดภาพอนาคตองค์การอย่างชัดเจน

4) สร้างภาพอนาคตดิจิทัลกับผู้ร่วมงาน 5) มีมุมมองของภาพอนาคตโลกดิจิทัล

### 3.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) เผยแพร่วิสัยทัศน์ดิจิทัล 2) สามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ดิจิทัล 3) สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในวิสัยทัศน์ดิจิทัล 4) ทำให้สมาชิกยอมรับวิสัยทัศน์ดิจิทัล 5) จูงใจสมาชิกในการเผยแพร่วิสัยทัศน์

### 3.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ 2) เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ดิจิทัลไปสู่เป้าหมายนโยบาย แผนงาน โครงการ 3) สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิสัยทัศน์ 5) ติดตามประเมินผลวิสัยทัศน์

4. การสื่อสาร (Communication) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่แสดงออกถึง การมีความรู้ความสามารถในการสื่อสารในรูปแบบวจนภาษา และอวจนภาษา มีความสามารถในการใช้ทักษะฟัง พูด อ่านเขียน เพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสื่อสารจูงใจผู้อื่นให้ทำงาน ด้วยทักษะการสื่อสารอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย มีทัศนคติและบรรยากาศ การสื่อสารที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดีในการสื่อสารของสมาชิกในองค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสังเกตได้จากตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทัศนคติในการสื่อสาร 3) ชัดเจนในการสื่อสาร

#### 4.1 ทักษะการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการกระทำ 2) สามารถสื่อสารให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน 3) นำสื่อดิจิทัลมาใช้สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) สื่อสารจูงใจผู้อื่นไปสู่การปฏิบัติงาน 5) เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร

#### 4.2 ทัศนคติในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) ทัศนคติบวกต่อตนเองและผู้สื่อสาร 2) ทัศนคติบวกต่อการสื่อสารดิจิทัล 3) ทัศนคติที่ดีต่อเรื่องที่สื่อสาร 4) การสื่อสารทางบวกทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร 5) เห็นประโยชน์ของการสื่อสาร

#### 4.3 ชัดเจนในการสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน โดยสังเกตได้จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) สื่อสารอย่างตรงประเด็นตรงไปตรงมา 2) ใช้ภาษาและถ้อยคำที่เข้าใจง่าย 3) ใช้ข้อความชัดเจนสั่งงานผ่านดิจิทัล 4) สามารถทำให้สมาชิกมีความเข้าใจ ชัดเจนต่อสารที่สื่อออกไป 5) ทบทวนสารที่สื่อออกไปกับบุคลากรเพื่อความถูกต้องชัดเจน

จากแนวคิดทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ที่ได้นำเสนอมาวิเคราะห์และสรุปได้เป็น 5 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการรู้ดิจิทัล 2) ทักษะความสามารถในการสื่อสาร 3) ทักษะ

การลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง 4) ทักษะการร่วมมือในการสืบค้น และ 5) ทักษะการสร้างแบบจำลองทางความคิดหรือนวัตกรรม

ตาราง 3 การสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ทักษะของผู้บริหารในยุคดิจิทัล	ตัวบ่งชี้องค์ประกอบของทักษะของผู้บริหารในยุคดิจิทัล
ทักษะการรู้ดิจิทัล	เข้าใจบริบทของโลกดิจิทัล
	รู้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล
	ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เข้าใจดิจิทัล
	รู้กฎหมายดิจิทัล
	ใช้ดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม
ทักษะความสามารถในการสื่อสาร	ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน เป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร
	สื่อสารให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน
	นำสื่อดิจิทัลมาใช้สื่อสารอย่างมีเหตุผล
	ทัศนคติบวกต่อตนเองและผู้สื่อสาร
	ใช้ข้อความชัดเจนในการสั่งงานผ่านดิจิทัล
ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง	ลงมือปฏิบัติด้วยความมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จ
	สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเองกับครูและบุคลากร
ทักษะการร่วมมือ	ส่งเสริมให้บุคลากรให้แสดงความสามารถ, ศักยภาพ, ความเชี่ยวชาญในตนเอง
	พัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา
	เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา
ทักษะการสร้างนวัตกรรม	ความสามารถของผู้บริหารในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ บูรณาการ
	ความสามารถของผู้บริหารในการออกแบบหรือคิดค้นนวัตกรรม
	สร้างแนวทางการบริหารหรือวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน
	ใช้ความสามารถในการบริหารในการจัดการองค์กร
	นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

จากตาราง 3 การสังเคราะห์ทักษะของผู้บริหารในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวินัยในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรดิจิทัล ด้วยความสามารถในการปรับตัว ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ผ่านกระบวนการ วิธีการ และคุณลักษณะส่วนบุคคลด้วย ทักษะการบริหารในยุคดิจิทัล โดยองค์ประกอบทักษะผู้บริหารยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ทักษะ ได้แก่

- 1) ทักษะการรู้ดิจิทัล
- 2) ทักษะความสามารถในการสื่อสาร
- 3) ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง
- 4) ทักษะการร่วมมือ
- 5) ทักษะการสร้างนวัตกรรม

### วิธีการพัฒนา/การเสริมสร้างสมรรถนะ

#### 1. หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10

การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดสมรรถนะนั้นหน่วยงานหรือองค์กรจะต้องกำหนดขั้นตอนการพัฒนาให้ชัดเจน ซึ่งมีนักวิชาการหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ได้กำหนดขั้นตอนไว้ดังนี้

Lawson (2008) ได้กล่าวไว้ว่า แนวปฏิบัติที่ดีแบบ 70-20-10 ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน โดยมุ่งเน้นที่ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ด้วยการให้ผู้บริหารเรียนรู้จริงและลงมือปฏิบัติจริง โดยมีทฤษฎีและหลักการเป็นพื้นฐานที่ถูกต้อง โดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาในการเรียนรู้

Charles (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70: 20: 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ Mc Call, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้ โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : 70 ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้ และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 : 20 การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้ และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 : 10 การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนา หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กรโดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาด เนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวขององค์กร

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) ว่า การเรียนรู้ตามแนวคิดของ 70:20:10 Learning Model เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากร มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมจากนักคิดและนักวิชาการต่าง ๆ ถือว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าประสิทธิภาพจริงในการสร้างและพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ได้จริง เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงในสถานที่ทำงาน โดยประสิทธิภาพของการเรียนรู้เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานจริงประมาณ 70% ในขณะที่การเรียนรู้เกิดขึ้นจากผู้อื่นมีประสิทธิภาพเพียง 20% และการเรียนรู้จากการเข้าฝึกอบรม/เข้าร่วมโปรแกรม สัมมนาต่าง ๆ มีประสิทธิภาพเพียง 10% มีรายละเอียดดังนี้

1. 70% Learning Model เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน โดยผ่านการเห็นหรือการสัมผัสของจริงในพื้นที่ทำงานจริง หรือการปฏิบัติงานที่อยู่ในภาคสนามจริง ทำให้ผู้เรียนเกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว การรับรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน เนื่องจากผู้เรียนจะนำเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ได้รับนำไปสู่การจดจำ และการแสดงพฤติกรรมนั้น เปรียบดังแนวทางหรือสะพานเชื่อม (Experience is the Bridge) ระหว่างการปฏิบัติ (Practice) และแนวคิด หลักการ หรือทฤษฎี (Concept/Theory) ที่บุคคลมีอยู่แล้วหรือได้รับเพิ่ม ทำให้เกิดการรับรู้หรือประสบการณ์ที่สั่งสมเพิ่มขึ้นจึงนำไปสู่การเรียนรู้ การเลียนแบบ และการกระทำตามพฤติกรรมที่มีการกระทำตามจากเดิมจึงเปลี่ยนแปลงไปตามประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับ นำไปสู่การสร้างและการเกิดพฤติกรรมใหม่ หรือ Competency ใหม่ของตัวบุคคลที่มีผลต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่ง Competency หมายถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์สมรรถนะ ชีตความสามารถ หรือศักยภาพ หรือบางตำราสามารถใช้คำว่า คุณลักษณะ (Characteristics) หรือมิติที่จำเป็นของบุคคลพึงมีในการทำงาน (Job Dimensions) โดยเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้กับแนวทางการเรียนรู้นี้จะเน้นไปที่เครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน ดังนี้

ตาราง 4 เครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบ 70% Learning Model

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 Learning Model	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
แบบ 70 Learning by Experience	
Job Shadowing/Observation: การติดตาม/สังเกตแม่แบบ	การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ

ตาราง 4 (ต่อ)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 Learning Model	
เครื่องมือการพัฒนา แบบ 70 Learning by Experience	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
Executive Job Shadowing: การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร	การติดตามแม่แบบที่เน้นผู้บริหารระดับสูงเพื่อสังเกต การทำงานและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของแม่แบบ ซึ่งแม่แบบที่เลือกต้องได้รับการยอมรับในเรื่องที่ติดตาม
Job Aids/Manuals: แนวทาง/คู่มือการทำงาน	การเรียนรู้จากข้อพึงปฏิบัติหรือข้อกำหนดในการทำงานที่ กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบหรือทิศทางการทำงานให้ เป็นมาตรฐานเดียวกัน
Knowledge Sharing Sessions: การแลกเปลี่ยนความรู้	การรวมกลุ่มของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้ หลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องและสามารถ นำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน
Lesson Learn Sharing การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จาก การทำงาน	การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการทำงาน ไม่ว่าจะ เป็น ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือ ประสบการณ์ที่น่าประทับใจ นำมาแลกเปลี่ยนกับทีมงานเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติหรือ บทเรียนสำหรับการทำงานในครั้งถัดไป
Self - Reflection Note: การบันทึกข้อมูลเพื่อทบทวน/ ตรวจสอบการทำงานตนเอง	การบันทึกข้อมูลและนำข้อมูลที่บันทึกไว้มาใช้ในการ ทบทวนและตรวจสอบการทำงานของตนเอง เพื่อนำมาใช้ เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานที่ได้รับ มอบหมาย
Secondment: การยืมตัวบุคคลมาช่วยงาน	การขอยืมตัวบุคลากรจากหน่วยงานหนึ่งที่ทำงานเป็น ประจำไปปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว
Job Rotation: การหมุนเวียนงาน	การเรียนรู้งานเพิ่มเติมด้วยการสับเปลี่ยนงานจากหน่วยงาน หนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง
Special Projects: การรับผิดชอบโครงการพิเศษ	การทำโครงการพิเศษที่ไม่ใช่งานหรือโครงการประจำที่ กำหนดขึ้นใน Job Description
Cross Functional Assignment: การมอบหมายงานข้ามสายงาน	การมอบหมายให้ทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะข้าม สายงาน ไม่ใช่บุคคลที่มาจากหน่วยงานเดียวกัน

ตาราง 4 (ต่อ)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 Learning Model	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
แบบ 70 Learning by Experience	
Work with Consultants or Internal Experts: การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญภายใน	การร่วมงานกับที่ปรึกษาที่มาปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมถึงได้มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นบุคคลภายในองค์กร
Community Activities and Volunteering: การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มและการอาสาสมัคร	การมอบหมายหรือการอาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มหรือชมรมที่จัดขึ้น โดยสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องรับผิดชอบทำกิจกรรมเพื่อเป้าหมายในการปรับปรุงและพัฒนางาน
Stretch Assignment: การมอบหมายงานที่ท้าทาย	การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นงานที่ไม่เคยทำมาก่อน แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ
Interaction with Senior Management: การติดต่อกับผู้บริหารอาวุโส	การติดต่อประสานงานกับผู้บริหารที่มีความชำนาญและอาวุโสกว่า ด้วยการนำเสนอรายงาน/นำเสนองาน หรือการเข้าร่วมประชุมกับทีมผู้บริหาร
Site Visits: การดูงานนอกสถานที่	การศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อเรียนรู้แนวทางปฏิบัติขั้นตอนการทำงานขององค์กรที่เป็น Best Practice ในเรื่องที่ต้องการดูงาน
Customer Visits: การเยี่ยมเยียนลูกค้า	การออกเยี่ยมเยียนลูกค้าเพื่อศึกษาเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้า รวมถึงข้อมูลความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อการใช้สินค้าและบริการ
Apply Best Practice ที่ดีเยี่ยม	การนำแนวทาง ขั้นตอน หรือหลักการปฏิบัติที่ดีที่สุดจนได้รับการยอมรับ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
Apply Best Practice ที่ดีเยี่ยม	การนำแนวทาง ขั้นตอน หรือหลักการปฏิบัติที่ดีที่สุดจนได้รับการยอมรับ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
On the Job Learning: การเรียนรู้จากการทำจริง	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในภาคสนามจริง เจอสถานการณ์และลูกค้าของจริง

2. 20% Learning Model เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และคู่ค้า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการสนทนา การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานของการมีสายสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างคู่สนทนาตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยนัยหมายพูดคุย และแลกเปลี่ยนมุมมองกันและกันตาม ช่วงเวลาที่สะดวกของทั้งสองฝ่าย เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) ที่นำมาใช้ กับนั้นจะเน้นไปที่เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ใช่เครื่องมือการฝึกอบรมในห้องเรียน หรือ Non-Classroom Training ดังต่อไปนี้

ตาราง 5 เครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบ 20% Learning Model

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 Learning Model	
เครื่องมือการพัฒนา แบบ 20 Learning by Experience	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
Coaching from Manager/Others: การสอนแนะ โดยผู้จัดการ/ผู้อื่น	การสอนแนะเพื่อจุดประกายให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้บังคับ บัญชาโดยตรงหรือบุคคลอื่นที่ถูกสอนยอมรับและมีความ พร้อมที่จะเรียนรู้ไปกับผู้สอน
Peer Coaching: การสอนแนะโดยเพื่อน	การสอนแนะโดยเพื่อนร่วมงานที่อยู่ภายในหน่วยงาน เดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันที่ได้รับมอบหมายในฐานะ ของผู้สอนเป็นผู้จุดประกายให้ผู้ถูกสอนเกิดความคิดและ มุมมองที่ดีในการทำงาน
Group Coaching: การสอนแนะเป็นกลุ่ม	การสอนแนะกับบุคคลที่เป็นผู้ถูกสอนมากกว่า 3 คนขึ้นไป โดยเน้นการสอนเพื่อจุดประกายให้ผู้ถูกสอนมีแนวทาง การดำเนินงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม
Informal Coaching การสอนแนะแบบไม่เป็นทางการ	การสอนงานแบบไม่มีโครงสร้างที่สามารถเกิดขึ้นได้ ตลอดเวลา ส่วนใหญ่เน้นการสอนแบบ Life Coach ที่ผู้สอนทำหน้าที่จุดประกายให้ผู้ถูกสอนมีมุมมองและแนวคิด ในการดำเนินชีวิตประจำวัน
Mentoring: การเป็นที่ปรึกษา	การพูดคุยกันระหว่างที่ปรึกษาและบุคคลที่ปรึกษาต้องดูแล เน้นเรื่องจิตใจ อารมณ์ความรู้สึก และการปรับตัวเมื่อต้อง ทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร

ตาราง 5 (ต่อ)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 Learning Model	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
แบบ 20 Learning by Experience	
Teaching: การสอน	การบอกให้ผู้ถูกสอนรับรู้และรับฟัง โดยเน้นขั้นตอน วิธีการ รูปแบบและระบบงานที่ผู้ถูกสอนสามารถนำไปปฏิบัติ
Counseling: การให้คำปรึกษา	การให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์กร โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางเลือกวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหา
Mirror: การสะท้อนกลับ	การนำสิ่งที่บุคคลพูดหรือกระทำในช่วงเวลานั้นมาพูดคุยกว่า คำพูดและพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นดีหรือไม่ดีอย่างไร
Informal Feedback and Work Debriefs: การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการและสรุปงาน	การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานโดยรวบรวมผลงานที่ผ่านมา ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อสรุปว่ามีผลงานใดที่ต้องรักษาไว้บ้างและมีเรื่องใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นบ้าง
Seeking Advice, Asking Opinions: การขอคำแนะนำ การสอบถามความคิดเห็น	การขอคำปรึกษาแนะนำ หรือการสอบถามผู้รู้ในเรื่องที่ตนเอง ยังไม่มีความรู้ และขาดประสบการณ์ เพื่อนำข้อแนะนำและความคิดเห็นที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัว
360 Degree Feedback: การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา	การให้ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลรอบข้างไม่ว่าจะเป็น ผู้บังคับบัญชา โดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม ผู้ใต้บังคับบัญชา ตนเองเพื่อนร่วมงาน
Assessments Outcomes and Feedback: ผลลัพธ์จากการประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับ	การประเมินผลลัพธ์ของงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลการประเมินที่ได้รับโดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับฟังข้อมูลป้อนกลับเกิดการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น
Assessment Center: ศูนย์ประเมิน	การชี้แจงผลประเมินของบุคคลที่เป็นข้อสรุปจากการใช้วิธีการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการประเมินจากกรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การทำแบบทดสอบ การนำเสนองาน

ตาราง 5 (ต่อ)

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 Learning Model	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
แบบ 20 Learning by Experience	
Learning and Development Center: ศูนย์การเรียนรู้และการพัฒนา	การเข้าร่วมทดสอบจากศูนย์การเรียนรู้และการพัฒนาโดยทำข้อสอบวัดความรู้หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพและการรับฟังผลการทดสอบจากศูนย์ฯ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนาตนเอง
Learning through Team/ Networks: การเรียนรู้ผ่านทีมหรือเครือข่าย	การเข้าร่วมกลุ่มเพื่อเป็นสมาชิกหรือเครือข่ายโดยเน้นกลุ่มภายในองค์กร เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กลุ่มมีความสนใจร่วมกัน
External Networks/Contacts: การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก	การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มกับเครือข่ายภายนอกเพื่อรับฟังข้อมูล และการขอข้อมูลเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน
Professional Association Involvement or Active Membership: เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มวิชาการ	การเป็นสมาชิกของกลุ่มด้านวิชาการเพื่อร่วมรับฟังข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับงานที่ทำ และนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
Facilitated Group Discussion by Action Learning: การอำนวยความสะดวกให้เกิดการสนทนากลุ่มโดยใช้กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	การได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและจัดการให้สมาชิกกลุ่มที่มาจากบุคคลภายในองค์กรหรือต่างองค์กรได้พูดคุย ซักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่มี โดยเน้นการร่วมกันหาทางออกจากปัญหาที่เกิดขึ้น
Peer - Assisted Learning and Work Buddy: การเรียนรู้และทำงานร่วมกับเพื่อนคู่คิด	การได้ปรึกษาหารือกับเพื่อนคู่คิดที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ช่วยเหลือกันในการทำงาน และมีเพื่อนที่คอยให้คำปรึกษาแนะนำในงานที่ทำหรือปัญหาที่เกิดขึ้น

3. 10% Learning Model เป็นรูปแบบการเรียนรู้โดยเน้นไปที่การฝึกอบรมในห้องเรียน(Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่เน้นเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom Training) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านสื่อ e-Learning และเอกสารต่าง ๆ

โดยเป็นการเรียนผ่านโปรแกรมหรือ Courses ที่จัดเตรียมไว้แล้ว ซึ่งเป็นอีกรูปแบบการพัฒนาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่องค์กรไม่สามารถยกเลิกการเรียนรู้ในรูปแบบนี้ไปได้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งผลให้ผู้เรียนรู้เกิดการเรียนรู้ได้จริง เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่มักนำมาใช้ ดังนี้

ตาราง 6 เครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบ 10% Learning Model

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 70 : 20 : 10 Learning Model	
เครื่องมือการพัฒนา แบบ 10 Learning by Experience	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
In-House Training: การฝึกอบรมภายในองค์กร	ผู้เรียนมาจากองค์กรเดียวกันเรียนรู้ร่วมกันในหลักสูตรอบรม ที่องค์กรจัดขึ้น เป็นการจัดอบรมทั้งภายในและ/หรือภายนอก
Public Training: การฝึกอบรมภายนอกองค์กร	ผู้เรียนมาจากต่างองค์กรกันมีความสนใจในหลักสูตรเดียวกัน จัดขึ้นโดยสถาบันจัดอบรมภายนอก
Seminar: การเข้าร่วมสัมมนา	การเข้าร่วมประชุมกลุ่มที่สมาชิกมีความสนใจหรือมีความ ชำนาญในเรื่องเดียวกันเข้าร่วมรับฟัง รับรู้ และแลกเปลี่ยน มุมมองความคิดเห็น
Workshop: การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	การเข้าร่วมประชุมกลุ่มที่สมาชิกมีความสนใจหรือมีความ ชำนาญในเรื่องเดียวกันมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหรือร่วม ดำเนินการที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้น ซึ่งข้อสรุปที่ได้ จากการสัมมนาจะถูกดำเนินการต่อหรือไม่ก็ได้
Certification Program: การเข้า ร่วมโปรแกรมที่ได้รับใบ ประกาศนียบัตร	เข้าร่วมโปรแกรมในหลักสูตรระยะยาวที่มีการแจกใบ ประกาศนียบัตร รับรองว่าผู้เรียนมีความรู้โดยมีการสอบวัด ความรู้ตามมาตรฐานสากลที่สถาบันจัดโปรแกรมการเรียนรู้ ที่กำหนดขึ้น
Formal Education: การเข้าศึกษาต่ออย่างเป็นทางการ ในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย	การศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยจัดขึ้น เป็นการเรียนรู้ ที่ใช้ระยะเวลาเรียนตามโปรแกรมที่จัด ซึ่งผู้เรียนสามารถเลือก โปรแกรมและวิชาที่ตนเองมีความสนใจและมีเวลาเพียงพอต่อ การเรียนรู้ตามโปรแกรมที่กำหนด
Reading: การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัย	การอ่านในเรื่องที่สนใจเพื่อเพิ่มมุมมอง ความคิด ความรู้ของ ตนเองในเรื่องที่ตนสนใจ

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (2561) ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมทุกประเด็นยุทธศาสตร์ได้กำหนดให้ใช้รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา Model 70 : 20 : 10 ซึ่งหมายถึง รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ผสมผสานกัน 3 รูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1. รูปแบบ 70 : การเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำ (Experiential Learning) เป็นการสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง โดยต้องมีการออกแบบให้การทำงานในแต่ละวันให้เป็นการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ (On the job Training) หรืออาจจะมาจากการได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย (Project Assignment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การทำกิจกรรม (Activity) การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การลงมือแก้ไขปัญหา (Problem – Solving) การทำงานเป็นทีม (Team-Working) รวมทั้งการจัดทำคู่มือในการทำงาน เอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ การพัฒนาในรูปแบบนี้ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ความรู้ออนไลน์ทั่วไปที่ไม่เป็นหลักสูตร ฝึกอบรม มีแนวทางดำเนินการด้วยรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การฝึกปฏิบัติในงาน (On the job training) เป็นวิธีการพัฒนาด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริง ด้วยการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มในช่วงการทำงานปกติ วิธีการนี้เน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือมอบหมายผู้ที่มีความชำนาญเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้กำกับดูแล ส่วนใหญ่ใช้สำหรับข้าราชการใหม่ หรือกรณีย้ายเลื่อนตำแหน่งหรือมีการปรับปรุงงานที่ต้องอธิบายงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ฝึกการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ และเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงาน พร้อมคู่มือและระเบียบปฏิบัติงาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนานี้ทำให้เกิดการรักษาองค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนผู้รับผิดชอบงาน แต่ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้

ขั้นตอนหลักในการฝึกขณะปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ แบ่งเป็น

1. สรรวจกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นข้าราชการใหม่ หรือมีประสบการณ์ทำงานแล้ว และจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใด

2. วางแผน กำหนดขอบเขต ระยะเวลา ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น

3. สื่อสารข้อมูลโดยแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อน เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาข้อมูล เตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และเตรียมคำถามเพื่อถามประเด็นที่ไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

4. ลงมือฝึกปฏิบัติ โดยมีการอธิบายและสาธิตการทำงานในรายละเอียดอย่างเป็นขั้นตอน

1.2 การมอบหมายงาน (Job Assignment) การมอบหมายงานเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมอบอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ กรณีงานในความรับผิดชอบของคนใดคนหนึ่งมีมาก เร่งด่วน และต้องจัดลำดับความสำคัญ ต้องใช้การมอบหมายและกระจายงาน โดยต้องมีความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น การมอบหมายงานนอกจากเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยลดปริมาณงานของหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานด้วย มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1.2.1 กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจ โดยพิจารณาความเหมาะสมของงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ยกเว้นงานในระดับการบริหารที่เป็นชั้นความลับและงานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง ซึ่งต้องกำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจในงานให้ชัดเจน

1.2.2 พิจารณาศักยภาพบุคคลที่เหมาะสมกับคุณภาพความสำเร็จของงาน โดยเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์เหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนกรณีการใช้วิธีการนี้เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเลือกผู้ที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น เพื่อเป้าหมายการพัฒนาความสามารถ

1.2.3 ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน แจ้งวัตถุประสงค์และสอบถามความพร้อม รวมถึงแนะนำวิธีการ เปิดโอกาสซักถามข้อสงสัย พร้อมทั้งให้ผู้รับมอบหมายงานได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หากงานที่มอบหมายต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาคนที่ทำงานร่วมกันได้ ควรทำเป็นคำสั่ง แบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและควบคุมงาน ตลอดจนลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

1.2.4 กระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุน มีการชี้แนะให้คำปรึกษาเป็นระยะ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี

1.2.5 ติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการ สอบถามปัญหา อุปสรรค และติดตามการแก้ไขปรับปรุงให้ทันที่ และเมื่องานนั้นแล้วเสร็จต้องประเมิน และควรมีการชมเชยหรือให้รางวัลตามความเหมาะสม

1.3 การมอบหมายโครงการ (Project Assignment) เป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถที่ทำได้ทั้งในลักษณะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล โดยที่การมอบหมายโครงการรายบุคคล

เป็นการมอบหมายโครงการให้คนใดคนหนึ่ง ดำเนินการจัดทำเป็นโครงการที่มีขอบเขตไม่กว้างมากนัก และระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น ใช้ทรัพยากรไม่มากเกินไป และสามารถควบคุมกำกับ การมอบหมายโครงการได้อย่างใกล้ชิด ส่วนการมอบหมายโครงการเป็นกลุ่ม เป็นการมอบหมาย โครงการให้กับผู้ปฏิบัติงานหลายคนที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ให้ร่วมกันจัดทำ โครงการที่มีขอบเขตโครงการที่กว้าง มีงานที่ต้องรับผิดชอบมากและซับซ้อนขึ้น รวมถึงเป็นโครงการที่ ต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย

การมอบหมายโครงการไม่ว่าจะเป็นแบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ผู้บังคับบัญชา จะต้องกำหนดช่วงเวลาชัดเจนในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะ มีให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพูดคุย ถึงจุดแข็งและ จุดอ่อนกับผู้ปฏิบัติเป็นระยะ รวมถึงการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อปรับเปลี่ยน ให้โครงการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การพิจารณาคัดเลือกโครงการ โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาคัดเลือก โครงการที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นโครงการที่คิดขึ้นมาใหม่หรือเป็นโครงการที่สามารถตอบสนอง ความต้องการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งนี้ในการพิจารณาคัดเลือก โครงการนั้น หัวหน้างานจะต้องประเมินทรัพยากรและการบริหารเบื้องต้นก่อนมอบหมายโครงการ เนื่องจากบางโครงการต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นได้

2. การสำรวจความคิดเห็น ด้วยการปรึกษาหารือร่วมกับผู้ร่วมปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงการที่จะมอบนั้นผู้ปฏิบัติอาจไม่ถนัดหรืออาจมีโครงการที่สนใจอยู่แล้ว ซึ่งควรเปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัตินำเสนอโครงการที่สนใจ รวมถึงการให้โอกาสในการสอบถามประเด็นที่สงสัย เพื่อให้ผู้มอบหมายเข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการนั้นให้ประสบความสำเร็จ และเมื่อสรุปโครงการที่ต้องดำเนินการแล้ว หัวหน้างานจะต้องอธิบายวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ ขอบเขตโครงการให้ชัดเจน

3. การจัดทำร่างโครงการ เป็นการให้ผู้รับมอบโครงการเขียนร่างแนวทาง ดำเนินการเสนอ เพื่อสรุปความเข้าใจและการให้คำแนะนำที่ควรพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งการจัดทำโครงการจะต้องมีรูปแบบการเขียนที่อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน โดยปกติจะมีหัวข้อที่ เหมือนกัน ได้แก่ ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์และเป้าหมาย วิธีดำเนินการ แผนปฏิบัติงาน ระยะเวลา งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ และการติดตามและ ประเมินผลโครงการ

4. การติดตามประเมินผลการจัดทำโครงการ ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผน ประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่มอบหมายให้เป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้าตามแผน

ตาม Action plan และแนะนำประเด็นที่ควรพัฒนาปรับปรุงให้แก่ผู้รับผิดชอบตลอดระยะเวลา ดำเนินโครงการ จนสิ้นสุดโครงการ

1.4 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เป็นวิธีการพัฒนาที่เน้นดูงานที่มี ขอบเขตงานที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ เฉพาะเรื่องและเห็นประสบการณ์ใหม่ รูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) สามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและ พัฒนาขีดความสามารถของตน โดยมีรูปแบบการดำเนินการดังนี้

1.4.1 การดูงานภายในหน่วยงาน/องค์กรเดียวกัน เกี่ยวกับวิธีรูปแบบ การปฏิบัติที่เป็นเลิศที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ โดยการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เกิดความเข้าใจรูปแบบการทำงาน ขั้นตอนเชื่อมโยงการทำงานของตนเองกับ งานของผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการทำงาน และช่วยเสริมสร้าง สัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร

1.4.2 การดูงานภายนอกองค์กร เป็นการสร้างประสบการณ์และ การเรียนรู้การทำงานขององค์กรภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สามารถนำมามุมมองที่ได้รับมา ปรับใช้ แต่ทั้งนี้ ต้องมีการเตรียมความพร้อมของข้อมูลให้ชัดเจนว่าต้องการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ในเรื่องใด และจะนำกลับมาใช้ในเรื่องอะไร ที่ทำให้เกิดมุมมองใหม่ ทั้งด้านแนวคิดและวิสัยทัศน์ ในการทำงาน รวมทั้งแรงจูงใจในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บังคับบัญชาต้องติดตาม และดำเนินการพัฒนาต่อยอด เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการอื่นเพิ่มเติม เช่น การมอบหมายงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

1.5 การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร (Work Shadow) เป็นการ ติดตามต้นแบบ (Role model) ที่เป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือ เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาคนให้เรียนรู้จากผู้มีความเชี่ยวชาญ เพื่อสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จากต้นแบบที่เน้นกิจกรรมระยะสั้นในช่วงเวลาการทำงานปกติ เหมาะกับการใช้ในการพัฒนาบุคลากร ผู้มีศักยภาพสูง โดยให้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการที่ เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติในการทำงานของต้นแบบ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มทักษะ ความชำนาญในการทำงานเชิงลึก ช่วยให้มีมุมมองหรือแนวคิดในการปรับปรุงงาน รวมทั้งเป็น เครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่ง มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1.5.1 กำหนดลักษณะงานงานและบุคคลที่เป็นต้นแบบ ผู้บังคับบัญชาต้อง พิจารณาว่า จะให้ผู้รับการพัฒนาดูตาม สังเกตในเรื่องใด แล้วหาบุคคลต้นแบบที่มีความรู้ในงาน เป็นอย่างดี เป็นคนเก่ง เข้ากับผู้อื่นได้ เป็นที่ยอมรับในความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมถึง

มีมุมมองหรือทัศนคติต่อการใช้ชีวิตและต่อองค์กรในเชิงบวก เพื่อกำหนดให้เป็นตัวอย่างให้ผู้เรียนรู้ติดตามการทำงาน

1.5.2 การวางแผนติดตามสังเกต ผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนระยะเวลา ร่วมกับผู้เป็นต้นแบบ โดยเฉพาะกรณีที่ผู้เป็นต้นแบบไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของผู้เรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน โดยการกำหนดงานรายการที่ต้องเรียนรู้ การจัดทำ Check list การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และผลลัพธ์ในการเรียนรู้เพื่อแจ้งให้ผู้เป็นต้นแบบและผู้รับการพัฒนาเข้าใจตรงกัน

1.5.3 การสื่อสารและให้คำแนะนำ โดยการชี้แจงถึงการปฏิบัติตนในช่วงระหว่างการติดตามสังเกต เช่น การจดบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพูด หรือมุมมองต่าง ๆ ที่ได้จากต้นแบบ วิธีการให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในช่วงเฝ้าสังเกตการณ์การทำงานจากต้นแบบ เป็นต้น

1.5.4 การติดตามสังเกตผู้เป็นต้นแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เป็นต้นแบบควรหาช่วงเวลาในการพูดคุย ทบทวนความเข้าใจในประเด็นที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งสอนแนะให้เข้าใจหลักปฏิบัติที่ถูกต้อง และผู้เรียนรู้ต้องจดบันทึกประเด็นที่ได้เรียนรู้ให้ครบถ้วนตามรายการเรียนรู้ที่กำหนด

1.5.5 การติดตามประเมินผลการเรียนรู้ เป็นการมอบหมายภารกิจให้ผู้รับการพัฒนาไปปฏิบัติงานจริง โดยบุคคลต้นแบบและผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ประเมินผลการฝึกปฏิบัติ และให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติมในการปฏิบัติให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หลังจากการติดตามสังเกตเสร็จสิ้นแล้ว

1.6 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานที่ก่อให้เกิดทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) โดยเน้นการสลับเปลี่ยนงานในแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง และสามารถทำได้ทั้งการเปลี่ยนตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดมีขั้นตอน ดังนี้

1.6.1 การสำรวจสภาพการทำงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติ เพื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพของงานแต่ละภารกิจว่า ต้องการผู้ปฏิบัติที่มีสมรรถนะด้านใดที่จะทำให้ภารกิจงานนั้นพัฒนาขึ้นจากเดิม และประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ว่าควรพัฒนาทักษะใดเพิ่มเติม รวมทั้งความต้องการในการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปทำงานใดบ้าง โดยพิจารณาจากกลุ่มงานที่มีตำแหน่งงานเหมือนกันให้สามารถสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อเรียนรู้ระหว่างกันได้ และกลุ่มงานใดสามารถหมุนเวียนงานไปยังส่วนงานอื่นได้ก่อน และควรใช้ระยะเวลาเท่าใด เช่น ให้เรียนรู้งานตามระยะเวลาที่กำหนด หรือสลับเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งใหม่ ซึ่งควรเป็นไปตาม สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย

1.6.2 การวางแผน โดยผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนในการเพิ่มพูนทักษะความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึง การวางแผนเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานเดิม หากเป็นการหมุนเวียนข้ามหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาของทั้ง 2 หน่วยงาน ต้องยินยอมพร้อมใจที่จะฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานอย่างใกล้ชิด

1.6.3 การฝึกอบรมงานก่อนการหมุนเวียนงานและระหว่างการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการพัฒนาในช่วงที่มีการเปลี่ยนงาน ทั้งนี้ เพื่อคลายความวิตกกังวลกับลักษณะงานใหม่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ อีกทั้ง ยังช่วยเสริมทักษะความสามารถในการรับผิดชอบกับลักษณะงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

1.6.4 การกำกับติดตามดูแล พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง เพื่อให้เป็นการตรวจสอบยืนยันว่าผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถรับผิดชอบงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้

1.6.5 การประเมินผล เนื่องจากการหมุนเวียนงานอาจเป็นการเรียนรู้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติเป็นระยะ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้รับรู้ข้อควรปรับปรุง/พัฒนาจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้การพัฒนาการกิจงานนั้น ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.7 การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (Internal Trainer/In-House Instructor) เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้กับบุคคลอื่น โดยการมอบหมายของผู้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความชำนาญด้านการเป็นวิทยากร ซึ่งต้องมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรจากมีผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนคงอยู่กับองค์กรต่อไป อันเป็นการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้เป็นความรู้ภายนอก เช่น การจัดทำองค์ความรู้ การจัดทำสื่อการสอน เอกสารประกอบการบรรยาย เพื่อนำไปถ่ายทอดแก่ผู้อื่น ทำให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรขึ้น ดังนั้นการเป็นวิทยากรภายในจึงเป็นทั้งการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและรักษาองค์ความรู้ในองค์กร และยังส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไปได้ โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1.7.1 การกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเป็นวิทยากรภายใน โดยพิจารณาเลือกบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เป็นผู้สนใจในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีความพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น

1.7.2 การสำรวจความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ที่จะเป็นวิทยากร ซึ่งควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในเรื่องที่บรรยายเป็นอย่างดี

1.7.3 การออกแบบเนื้อหาหลักสูตร โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรืออาสาเป็นวิทยากรภายใน กำหนดการหัวข้อที่บรรยาย (Course Outline) ขึ้นมาก่อน แล้วหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การจัดทำขอบเขตเนื้อหาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งวิธีการถ่ายทอด และระยะเวลาในการถ่ายทอด

1.7.4 การเตรียมสื่อการบรรยาย โดยพิจารณาจากเนื้อหาว่าต้องใช้สื่อแบบใด เช่น สื่อการบรรยาย สื่อการสาธิต กิจกรรมประกอบการบรรยาย เป็นต้น

1.7.5 การดำเนินการถ่ายทอด ผู้เป็นวิทยากรต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้ถึงบทบาทในการเป็นวิทยากร รวมถึงหลักการและศิลปะในการเป็นวิทยากร ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องประเมินให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการทำหน้าที่วิทยากรในแต่ละครั้ง รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อปรับปรุงและพัฒนาทักษะการเป็น วิทยากรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

1.7.6 การติดตามประเมินผล ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการประเมินวิทยากรได้จากแบบประเมินผลการบรรยาย ควรมีการให้คำแนะนำ ให้กำลังใจและยกย่องชมเชยในการเป็นวิทยากรได้ดี

1.8 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อออนไลน์ต่าง ๆ (E – learning /Social media) และการอ่านหนังสือบทความ งานวิจัย คู่มือ ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ไปเรียนรู้ตามหัวข้อที่กำหนด และสรุปประเด็นความรู้มานำเสนอเพื่อประเมินว่าได้เรียนรู้อย่างเข้าใจ และนำไปปฏิบัติงานได้

2. รูปแบบ 20 การเรียนรู้และพัฒนาจากบุคคลอื่น เช่น การ Coaching และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring Program) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญในงาน (Counterpart) การประชุมทีม (Team Meeting) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) โดยหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นต้น โดยรูปแบบที่ใช้ทั่วไปมีดังนี้

2.1 การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์มากกว่ากับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อย โดยพี่เลี้ยงหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำสอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ที่มีประสบการณ์น้อย เน้นการมีส่วนร่วมการแก้ไขปัญหา และกำหนดเป้าหมาย

เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ อันเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้รับการสอน (Mentee) ลักษณะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ ผู้เป็นพี่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลอื่นได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าโดยตรง ทำหน้าที่สนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยเหลือ ทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในอนาคตให้กับผู้รับการสอน มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 การกำหนดตัวพี่เลี้ยง (Mentor) โดยคัดสรรผู้เป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสม ระบุบทบาทหน้าที่ ระบุวิธีการขั้นตอน จัดสรร เวลาได้ เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับ

2.1.2 สืบหาข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้องของผู้รับคำแนะนำ เช่น จุดอ่อน จุดแข็ง ระดับความสามารถ ตามสมรรถนะ ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนา

2.1.3 การทำความเข้าใจกับผู้รับคำแนะนำถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย และช่วงติดตาม/ให้ข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback)

2.1.4 การฝึกปฏิบัติ โดยพี่เลี้ยงต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เชื่อใจ มีการเปิดใจระหว่างกัน โดยไม่ก้าวร้าวเรื่องส่วนตัวจนเกินไป พยายามให้ผู้รับคำแนะนำ ภาคภูมิใจ รู้จักคุณค่า และยอมรับในความสามารถของตนเอง และสร้างความรู้สึกร่วมกันในการปฏิบัติ เป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตลอดจนต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ

2.1.5 การติดตามประเมินผล พี่เลี้ยงต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของผู้รับคำแนะนำว่าได้ปรับตัวในการทำงาน และเปิดโอกาสพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย รวมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับคำแนะนำว่า เมื่อสิ้นสุดเวลาแล้วยังสามารถพูดคุยขอ คำปรึกษาจากพี่เลี้ยงได้ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

2.2 การโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและผู้นำทีม ที่ใช้ดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของทีม ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญมากอย่างหนึ่งของผู้นำทีม ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการทำงานร่วมกัน/ประสานกัน ระหว่าง โค้ช (Coach) และผู้รับการโค้ช (Coached) ให้ถึงจุดหมายที่โค้ชต้องการ ด้วยตัวของโค้ชตัวเอง มีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 บอกให้ฟัง (Clarifying Needs) การอธิบายความต้องการในการ พัฒนางาน ทั้งด้านวัตถุประสงค์และความจำเป็นของการพัฒนา โดยต้องระวังในการพูด เพื่อไม่ให้ ผู้รับการโค้ชต่อต้าน และต้องพูดไม่ให้เป็นการตำหนิ แต่เน้นให้รู้ถึงผลเสียของการกระทำต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสม และการได้รับประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการโค้ช

2.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เพื่อให้ทราบถึงเรื่อง  
ที่ผู้รับการโค้ช ควรรู้เพิ่ม หรือเรื่องอะไรบ้างที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม โดยเขียนผลลัพธ์ที่อยากให้เป็นที่  
ชัดเจน เป็นไปได้จริง และใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนี้บ้าง โดยเป้าหมายที่ชัดเจนหรือ  
SMART goals ได้แก่

สอนงาน

Specific มีเป้าหมายเจาะจง  
Measurable เป้าหมายสามารถวัดได้  
Agreed เป้าหมายต้องตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการ  
Realistic เป้าหมายต้องเป็นจริงได้และ  
Time ต้องกำหนดเวลาในการสอนงาน

2.2.3 จัดทำแผนการโค้ช (Action Plan Designing) ทั้งผู้โค้ช  
และผู้รับการโค้ช ร่วมกันวางแผนปฏิบัติการ โดยดูจากวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการว่า  
ควรมีกิจกรรมอะไรที่จะทำการโค้ช โดยระบุเจาะจงพฤติกรรมที่ควรแก้ไข ทักษะใดที่ควรฝึกฝน  
เพิ่มเติม ใช้เวลาเท่าไร ทำเมื่อใดให้ปรากฏในแผนให้ชัดเจน

2.2.4 เทคนิคการโค้ช มีวิธีดำเนินการดังนี้

- ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง
- สอนโดยการอธิบาย
- ชี้ให้เห็น “อุปสรรค” ที่ก่อให้เกิดปัญหา
- ตั้งคำถามกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์
- สนับสนุนสำหรับผู้ที่มีความสามารถอยู่แล้วให้ดึงศักยภาพออกมา  
ทำงานอย่างเต็มที่

2.2.5 การตรวจสอบผลการโค้ช (Checking Activities) ในขั้นตอนนี้  
จะต้องให้ผู้รับการโค้ชได้ลองปฏิบัติจริงตามที่ได้วางแผนไว้ โดยผู้โค้ชมีหน้าที่สังเกตการณ์  
ในขณะที่ปฏิบัติงานจริง ตรวจสอบประเมินกิจกรรมที่ทำผลลัพธ์ และความคืบหน้าตามแผนที่วางไว้  
อาจเข้าแทรกแซงถ้าจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ แล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในแต่ละวัน  
หรือในวันนัดประชุมการให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือผลการประเมินนี้ผู้โค้ชอาจเป็นผู้ประเมินได้เอง  
กล่าวสรุป การโค้ช หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็งและ  
จุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน เป็นการหาวิธีการหรือหนทางที่จะเสริมจุดแข็งและพัฒนา  
จุดอ่อน ซึ่งเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงของผู้ได้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น

2.3 การให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องใด  
เรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้หรือทักษะเฉพาะ โดยที่ปรึกษา (Consultant) จะเข้าไปถ่ายทอดความรู้

ตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรืออาจจะมึลักษณะเข้าไปศึกษา เก็บข้อมูล วัตถุประสงค์ เพื่อประมวลผล กลับมาให้องค์กรเพื่อรับรู้ แล้วนำไปใช้หรือการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาคนพัฒนางานด้านต่าง ๆ มี 2 รูปแบบ คือ

### 2.3.1 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Consulting)

เหมาะสำหรับนำมาใช้ในหน่วยงาน เพื่อให้คำปรึกษาจะเป็นการพบกัน ระหว่างผู้ให้คำปรึกษา 1 คน กับผู้ขอคำปรึกษา 1 คน โดยร่วมมือกัน การให้คำปรึกษาแบบนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้ผู้ขอรับคำปรึกษาให้สามารถเข้าใจตนเอง เข้าใจปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง หรือเพื่อให้สมาชิกในองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

- ขั้นตอนที่ 1 การสร้างสัมพันธภาพ ผู้ให้คำปรึกษาต้องทำให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความอบอุ่น สบายใจ และไว้วางใจ
- ขั้นตอนที่ 2 สสำรวจปัญหา ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้สำรวจปัญหา และปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาด้วยตัวของเขาเอง
- ขั้นตอนที่ 3 เข้าใจปัญหา สาเหตุ ความต้องการ ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจปัญหา สาเหตุ และความต้องการของตนเอง
- ขั้นตอนที่ 4 วางแผน แก้ปัญหา ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาพิจารณาวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะปฏิบัติด้วยตนเอง
- ขั้นตอนที่ 5 ยุติการให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาย้ำความเข้าใจที่ เกิดขึ้นระหว่างที่ให้คำปรึกษา และช่วยให้ผู้รับคำปรึกษา มีแรงจูงใจและกำลังใจที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาตนเอง

### 2.3.2 การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม (Group Consulting) หมายถึง

การให้คำปรึกษาที่มีจำนวนผู้รับการปรึกษา 4-8 คน และต้องเป็นสมาชิกที่คนเดิมตั้งแต่เริ่มต้นการให้คำปรึกษา จนกระทั่งถึงขั้นยุติการให้คำปรึกษา ไม่ควรเป็นกลุ่มแบบเปิด (Opened Groups) เพราะกลุ่มลักษณะนี้จะมีการเข้าออกของสมาชิกกลุ่มอยู่ตลอดเวลา คือ สมาชิกเก่าออกไป สมาชิกใหม่เข้ามาแทนที่ ทำให้การให้คำปรึกษาขาดความต่อเนื่อง มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นทำความเข้าใจ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษาและสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในกลุ่ม

ขั้นที่ 2 ขั้นปรับเป้าหมาย ผู้ให้คำปรึกษาจะชี้แจงให้สมาชิกอภิปรายปัญหาการทำงาน สิ่งที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นประเด็นที่จะชี้แนะ หรือเรื่องที่ต้องให้ความรู้ ซึ่งหน่วยงานอาจให้ข้อมูลแก่ผู้ให้คำปรึกษาล่วงหน้า เพื่อการเตรียมตัวและตรวจสอบความต้องการให้ตรงกัน

ขั้นที่ 3 ขั้นดำเนินการ ขั้นนี้สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะดีขึ้นมาก กล้าเปิดเผยตนเอง อภิปรายปัญหาตามความเป็นจริง ร่วมกันแก้ปัญหาของสมาชิกทุกคน ได้สำรวจตัวเอง เข้าใจปัญหาและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน รวมทั้งการให้และรับความรู้จากผู้ให้คำปรึกษา

ขั้นที่ 4 ขั้นยุติการให้คำปรึกษา เมื่อสมาชิกเข้าใจปัญหาอย่างกระจ่าง และได้ความรู้รวมทั้งแนวทางการนำไปปรับใช้

โดยทั่วไปแล้วการให้คำปรึกษาแต่ละครั้ง ควรใช้เวลา 45-50 นาที สำหรับการให้คำปรึกษารายบุคคล และ 60-90 นาที สำหรับการให้คำปรึกษากลุ่ม และควรอยู่ในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 3 เดือน ต่อรายหรือต่อกลุ่ม รวมทั้งหลีกเลี่ยงการนัดหมายอื่น ๆ ที่จะเป็อุปสรรคต่อแผนการให้คำปรึกษาที่กำหนดไว้

3. รูปแบบ 10 การเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรม (Training) ที่เป็นการอบรมอย่างเป็นทางการทั้งรูปแบบ Classroom training และ E – Learning (ที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรม) การสัมมนา (Meeting/Seminar) และการให้ทุนการศึกษา (Scholarship) รูปแบบการเรียนรู้จะเป็นสัดส่วน 10% จากภาพรวมของการพัฒนาทั้งหมด เพราะเชื่อว่าการที่คนเราจะได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ ต้องมีการพัฒนาด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติมจากการฝึกอบรม ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่า หัวข้อความรู้เรื่องใดที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรมก็ต้องคงไว้ แต่อาจลดการบรรยาย เพื่อเพิ่มการพัฒนาด้วยรูปแบบอื่น โดยทั่วไปมีรูปแบบดังนี้

3.1 การฝึกอบรม (Classroom training) การเรียนรู้ที่ผู้เรียนมาจากองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กร ได้เรียนรู้ร่วมกันในหลักสูตรที่มีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตร ระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ทั้งลักษณะการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

3.1.1 การอบรมภายใน (In-House Training) หมายถึง การจัดการอบรมเฉพาะขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง มีเฉพาะข้าราชการ บุคลากรขององค์กรที่จัดอบรมเท่านั้น ตามหัวข้อและวัตถุประสงค์ อาจจัดภายในสถานหน่วยงาน หรืออาจไปเข้าสถานที่จัดอบรมนอกสถานประกอบการก็ได้

3.1.2 การอบรมภายนอก (Public Training) หมายถึง การส่งข้าราชการไปเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดให้กับผู้ที่จะเข้าร่วมรับการอบรมจากองค์กรต่าง ๆ สมัครเข้าร่วมรับการอบรมตามกำหนด การที่ผู้จัดจัดไว้มีทั้งที่เสียค่าใช้จ่ายเข้ารับการอบรม เช่น บริษัทจัดฝึกอบรมต่าง ๆ หรือหน่วยงานภาครัฐ หรืออาจไม่มีค่าใช้จ่ายเข้ารับการอบรม

3.2 การอบรมผ่านระบบออนไลน์ หรือจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training / e-Learning) คือ กระบวนการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นกระบวนการเพิ่มพูนสาระความรู้แนวทางการพัฒนาทักษะ ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรเฉพาะหรือการเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

ปกติ โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเป็นทางการ อาจมีวิทยากรที่ปรึกษาประจำรายวิชาคอยให้คำปรึกษาในการอบรมตลอดหลักสูตร นอกจากนี้ผู้เข้าอบรมยังสามารถติดต่อปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้เช่นเดียวกับ การอบรมในห้องหรือในชั้นเรียนปกติ โดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย

3.3 การเข้าร่วมประชุม สัมมนา (Meeting/Seminar) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ประสบการณ์และทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมในการประชุม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยให้รับผิดชอบการเตรียมข้อมูลในงานของตน ได้ทบทวนข้อมูล สรุปประเด็นในงานของตน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทักษะการนำเสนอ การแสดงความคิดเห็นและเจรจาต่อรอง รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และยังเป็นการแบ่งเบาภาระงานและความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเมื่อได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม ยกเว้นงานที่เป็นชั้นความลับ งานเชิงนโยบายที่ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบสูง เป็นต้น มีรูปแบบการดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน ผู้เข้าร่วมจะได้รับทราบความคิดเห็นและมีการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ทำให้ได้ทบทวนความเข้าใจในข้อมูลก่อนการประชุม/สัมมนา ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการตัดสินใจ

3.3.2 การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาภายนอกหน่วยงานอื่น ผู้เข้าร่วมจะได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจมุมมองจากองค์กรภายนอก และเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างองค์กร ช่วยเสริมสร้างทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจเฉพาะหน้า การรับรู้มุมมอง วิธีคิด วิธีแก้ไขปัญหารายละเอียดสาระสำคัญ และข้อสังเกตต่าง ๆ ที่สามารถนำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ของผู้เข้าร่วม ซึ่งอาจจะช่วยพัฒนาความคิดต่อยอดได้

ขั้นตอนของการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

1. สำรวจความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานในด้านข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ และวิเคราะห์ความต้องการเพิ่มความรู้และทักษะในการคิดเชิงนวัตกรรม ทักษะการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ รวมถึงกำหนดเป้าหมายหรือความคาดหวังจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาให้ชัดเจน จึงต้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความพร้อมให้เข้าร่วมการประชุม/สัมมนา

2. กำหนดหัวข้อประเด็นที่ต้องการเสริมสร้างความคิด การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

3. สื่อสารให้ผู้ปฏิบัติทราบประเด็นที่ต้องการให้ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา โดยมอบหมายระบุให้ชัดเจน พร้อมให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเดียวกันและได้มีการ

เตรียมข้อมูลและประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเหมาะสมแก่การเผยแพร่ในการประชุม/สัมมนาเป็นการล่วงหน้า

4. ให้จัดบันทึกประเด็นในระหว่างการ ประชุม/สัมมนา โดยให้ทำสรุป รายงานการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญและเป็นประโยชน์ในการนำมาต่อยอดปรับปรุงพัฒนางาน

5. การประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลจากรายงานสรุปการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา

จากการศึกษาหลักการพัฒนา จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 คือ ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน และอีก ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรม

## 2. วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะ

เมื่อมีการประเมินสมรรถนะ สมรรถนะที่ยังจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้าง ควรมีการวางแผนเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะ โดยกำหนดแนวทางเรียนรู้ (Learning options) การจัดรูปแบบวิธีการเรียนรู้ เครื่องมือทรัพยากรต่าง ๆ ในการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาทักษะ ทบทวนเรียนรู้เพื่อให้บรรลุถึงสมรรถนะในระดับที่ต้องการ

จากการศึกษา วิธีการพัฒนาสมรรถนะ หรือเทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการในการเรียนรู้การเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เสริมสร้างทักษะ และแลกเปลี่ยนทัศนคติตามความมุ่งหวังที่กำหนด อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนการสอนใช้ในชั้นเรียน หรือในสถานที่ทำงานก็ได้ ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาไว้ดังนี้

Robert (1990) และ Seldin (1988) ได้เสนอโปรแกรมหรือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง 2) การจัดปฐมนิเทศ 3) การจัดทำคู่มือ 4) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 5) การฝึกอบรมและ 6) การศึกษาดูงาน

Hughes (1999) ได้จำแนกรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพระดับบุคลากรทางการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบการพัฒนาตนเอง (Individually Guided Staff Development Model) 2) รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (Observation/Assessment Model) 3) รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (Involvement in a Development/Improvement Process Model) 4) รูปแบบการฝึกอบรม (Training Model) และ 5) รูปแบบการสืบค้น (Inquiry Model)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลประกอบด้วย 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะจากการศึกษาหรือ การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนแนวคิดที่ฟังได้ รับรู้ใหม่ นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานการดำรงชีพอยู่ ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางการศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ ผู้เข้ารับการศึกษามีชีวิตได้อย่างมีความสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษาจะหมายถึงกิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานทุกหน่วยงาน ให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้อุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญ ในการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดผลดียิ่งขึ้น

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554) ได้สรุปว่า เทคนิคการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลาย รูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบก็มีลักษณะเฉพาะที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่อง ตามสถานการณ์ วิธีพัฒนาบุคลากร อาทิ ปฐมนิเทศ ประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษา อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละวิธีก็มีกระบวนการดำเนินการเป็นขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ชูชัย สมितिไกร (2554) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่าหนึ่งในกระบวนการพัฒนา ภาวะผู้นำนั้น คือ การฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูนปรับปรุงและ เปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายและ นโยบายการดำเนินงานขององค์การได้ จนสามารถกล่าวว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อ ความเจริญก้าวหน้าขององค์การและของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิด ประสิทธิภาพ การฝึกอบรมจึงเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและประสบ ความสำเร็จ

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2561) ได้กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนา ควรเป็นรูปแบบ การพัฒนาแบบผสมผสานกันระหว่างการพัฒนาแบบนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off the job Training) เช่น การอบรม และการพัฒนาแบบในเวลาปฏิบัติงาน (On-the-job Training) เช่น การชี้แนะ (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community: PLC) และการศึกษาด้วยตนเอง



ตาราง 7 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	นักวิชาการ Robert (1990) and Seldin (1988)	Hughes (1999)	สัมฤทธิ์ ภาวะพึง และสรยุทธ์ กันหลง (2553)	พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554)	ชูชัย สมิทธิไกร (2554)	พญพัธ ศิริบรรณพิทักษ์ (2561)	น้องหนู ธาราดลรัตนกร (2563)	ความถี่
การศึกษาดูงาน	✓		✓	✓			✓	4
การพัฒนาตนเอง/การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง		✓	✓			✓	✓	4
การสังเกต		✓						1
การมีส่วนร่วม		✓						1
การสืบค้น		✓						1
การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้			✓		✓	✓	✓	4

จากตาราง 7 แสดงการสังเคราะห์วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยพิจารณาเลือกความถี่ที่สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ความถี่ระดับ 4 ขึ้นไป ตามกรอบแนวคิด 70:20:10 ดังนี้ 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การศึกษาดูงาน 4) การฝึกอบรม/การสัมมนา

ดังนั้น ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้เลือกวิธีการพัฒนาทั้ง 4 วิธีนี้ ในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

## ตาราง 8 วิธีการพัฒนา/การเสริมสร้าง

หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา
การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70%	เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
การเรียนรู้จากการศึกษาคูงาน 20%	การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาคูงาน
การเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10%	การฝึกอบรม/การสัมมนา

## การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70%

พัชรา วาณิชวสิน (2560) อธิบายว่า การปฏิบัติจริง (On-the-Job Training) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและเพิ่มพูนประสบการณ์ โดยใช้สถานที่จริงเป็นสถานที่ฝึกอบรม ทั้งนี้ผู้ถ่ายทอดการอบรมต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) อธิบายว่า การปฏิบัติงาน (On the job Training) ซึ่งเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานและเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงาน โดยใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม วิธีนี้เหมาะสมที่จะใช้กับพนักงานที่เริ่มปฏิบัติงานใหม่ หรือมีการแต่งตั้งโยกย้ายให้มาดำรงตำแหน่งในหน้าที่งานใหม่ โดยผู้ฝึกอบรมจะเป็นคนคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมวิธีนี้จะได้ผลต่อเมื่อได้ผู้ฝึกสอนที่ดี มีความรอบรู้ในงานและมีเวลามากพอที่จะสอนมข้อดีของการฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน คือ การได้แนวทางการปฏิบัติและถ่ายโอนความรู้กลับสู่การทำงานจริง รวมทั้งเห็นผลการทำงานในทันที อย่างไรก็ตาม จุดควรระวังคือ ถ้าผู้ถ่ายทอดไม่ดีหรือไม่มีเวลาให้ก็อาจไม่เกิดการเรียนรู้ อีกทั้งความผิดพลาดและความเสียหายอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในขณะที่ฝึกอบรมเพื่อปฏิบัติงาน

สำนักพัฒนาบุคลากร (2564) การฝึกปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดตัวต่อตัว หัวหน้างานหรือผู้ฝึกจะสามารถชี้แนะสั่งสอน ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรได้อย่างละเอียดโดยตรง หัวหน้างานหรือผู้ฝึกและบุคลากรจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด มีความสนิทสนมและไว้วางใจกัน ทั้งช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยการมุ่งพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) นั้น หัวหน้างานหรือผู้ฝึกนอกจากต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่ต้องอบรมชี้แนะบุคลากรแล้ว ยังต้องปฏิรูปความคิดของตนให้สามารถทำความเข้าใจบุคลากร ซึ่งอาจมีความแตกต่างทางด้านอายุ การศึกษา และประสบการณ์ให้ได้ทั้งต้องพยายามสร้างความรู้สึกรักให้ผู้เข้าฝึกอบรม

กระตือรือร้น อดอยากทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นด้วย จึงจะทำให้การฝึกอบรมในงานประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การฝึกปฏิบัติงาน คือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน โดยการลงมือปฏิบัติจริง โดยการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ที่คอยให้ถ่ายทอดความรู้ให้ได้อย่างใกล้ชิด เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 20%

การสร้างเครือข่าย (Networking)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มกับเครือข่ายภายนอก เพื่อรับฟังข้อมูล และการขอข้อมูลเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน

พัชรา วาณิชวสิน (2560) การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการเข้าสังคมที่หลากหลาย เพื่อทำความรู้จักกับผู้คนและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้คนเหล่านั้น

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2563) การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเข้าสังคม ทำความรู้จักกับผู้คนทั้งในและนอกรวมการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองต่าง ๆ สร้างสายสัมพันธ์อันดีอย่างต่อเนื่อง เพื่อโอกาสในการพึ่งพา สร้างพลังและแรงบันดาลใจในการเป็นผู้นำ เรียนรู้จากประสบการณ์ในการนำจากผู้นำคนอื่น ๆ เพื่อสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ เพราะการเป็นผู้นำไม่ควรอยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่ควรมีคิดเพื่อขอคำแนะนำ การสนับสนุนหรือแม้แต่กำลังใจ รวมทั้งผู้นำไม่ได้รู้ไปเสียทุกเรื่อง จุดดีของการสร้างเครือข่ายคือการฝึกทักษะการเข้าสังคม และการได้ใช้ประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นแนวทางการแก้ปัญหาหรือการขอการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากเครือข่าย ข้อระวังของวิธีนี้คือ การไม่มีโครงสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำที่ชัดเจน อีกทั้งหากการอยู่ในเครือข่ายที่ไม่ดีส่งผลให้ผู้นำภาพลักษณ์ไม่ดีตามไปด้วย

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่าย คือ เป็นการพัฒนาจากการเข้าสังคม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสังคมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เข้าร่วมกลุ่มเพื่อทำความรู้จักกับคนที่หลากหลาย เพื่อขอรับฟังข้อมูล แลกเปลี่ยนประสบการณ์และขอข้อมูลมาปรับใช้กับการทำงานสร้างความสัมพันธ์เครือข่ายแห่งการเรียนรู้

การศึกษาดูงาน (Site Visit)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) การศึกษาดูงาน เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในการเรียนรู้จาก “องค์กรต้นแบบ” เพื่อให้สามารถนำแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาปรับใช้กับองค์กรของตนเอง

นิตี สุขเจริญ (2558) การศึกษาดูงาน หมายถึง กระบวนการเรียนรู้โดยการเข้าไปเรียนรู้จากสถานการณ์จริง ในสถานที่หรือองค์กรที่มีแนวทางปฏิบัติที่น่าสนใจ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถนำแนวทางนั้นมาประยุกต์ใช้ได้

สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน คือ กระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เข้าร่วมได้เดินทางไปยังสถานที่จริง เพื่อ สังเกต ศึกษา วิเคราะห์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากกระบวนการทำงาน รูปแบบการดำเนินงาน หรือวิธีปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานอื่น เพื่อนำความรู้และแนวคิดที่ได้รับไปปรับใช้กับบริบทของตนเอง

การเรียนรู้จากฝึกอบรม 10%

การฝึกอบรม

Rothwell (1996) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของกิจกรรมที่มุ่งเน้นทางการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และให้บุคลากรพึงมีสมรรถภาพตามที่ต้องการในการปฏิบัติงาน

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2550) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อ “งาน” ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และ/หรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง

สรุปได้ว่า การอบรม หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมหรือการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมของผู้เข้าร่วม เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การประชุม/การสัมมนา

นนทวัฒน์ สุขผล (2543) ได้อธิบายความหมายของการสัมมนาว่า คือ การที่บุคลากรที่มีความรู้หรือปฏิบัติงานในสายงานเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกันในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรูปแบบการจัด คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ความเห็น ในการที่จะสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะได้รับการมอบหมายให้ไปศึกษา และจัดทำเป็นรายงานในเรื่องหรือหัวข้อที่จะสัมมนา เพื่อเตรียมนำเข้าเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งสิ่งที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาต้องทำ คือ ร่วมอภิปรายวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและสรุปหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

เกศรา รักษาติ (2549) ได้อธิบายองค์ประกอบของความสำเร็จ ในการจัดสัมมนาทางวิชาการคือ 1. ต้องบอกให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา รู้และเข้าใจว่าถูกคาดหวังอะไร บอกวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระที่จะสัมมนา บอกถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องทำอะไรบ้าง หลังจากจบการสัมมนา 2. ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมคือ ร่วมคิด นำเสนอ มีกิจกรรมที่หลากหลาย 3. ผู้เข้าร่วมสัมมนามีระยะเวลาเพียงพอที่จะย่อยสลายความรู้ที่ได้เรียนรู้และฝึกฝน คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนามีเวลาทบทวน กับตัวเอง ให้กลุ่มสะท้อนถึงความคิดเห็นซึ่งกันและกันและฝึกปฏิบัติ 4. เมื่อบรรยากาศไม่เคร่งเครียด หรือเป็นทางการมากเกินไป 5. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันไปเชื่อมโยงกับประสบการณ์ หรือความรู้ที่มีอยู่ของตน 6. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน 7. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนารู้แนวทาง และข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอคือ ผู้เข้ารับการสัมมนารู้แนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับชีวิตการทำงาน และควรมีการติดตามผล เพื่อที่ผู้เข้ารับการสัมมนาจะได้รับข้อมูลย้อนกลับว่า สิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติ ได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร

สมคิด บางโม (2545) ได้กล่าวอธิบายถึงความหมายของการสัมมนา ว่าคือ เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน หรือคล้ายกันและพบปัญหาที่เหมือน ๆ กัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคนต้องช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้ก่อน แล้วแบ่งกลุ่มย่อย และนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อย รายงานที่ประชุมใหญ่ ข้อดีในการจัดสัมมนา คือ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

สรุปได้ว่า การประชุม/สัมมนา คือ การประชุมของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องเดียวกัน ร่วมคิด ร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ

### โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

#### 1. ความหมายของโปรแกรม

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมาย ของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุ้นตา นพคุณ (2546) ได้กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างโปรแกรมกับโครงการ ไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจ ตามความจำเป็นในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ถ้าหากโครงการ มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้ โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็น

ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม และได้ชี้แจงโดยอ้างความเห็นของ Boyle and Boone ว่า ในการให้ความหมายของโปรแกรมหรือการวางแผนโปรแกรมจะให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับครู ในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของการจัดการศึกษาในโรงเรียนเรื่อง การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative learning) หรือการใช้ผู้เรียนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม (People's participation) และสรุปว่า การที่โปรแกรมให้ความสำคัญกับเรื่องความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนหรือองค์การทางการศึกษาในโรงเรียนนี้ คือ คุณลักษณะเด่นที่ทำให้คำว่า โปรแกรม มีความหมายกว้างกว่า คำว่า หลักสูตร

ปริญญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบ ระเบียบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

เริงฤทธิ์ เยื่อใย (2558) โปรแกรมเป็นแบบแผนหรือแนวทางที่องค์การใดองค์การหนึ่ง ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใด ๆ ให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละองค์การ

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง คู่มือ แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางรูปแบบที่เป็นระบบ และมีขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการและการวัดผลประเมินผล โดยการเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎี เพื่อให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงานบริบทขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาในแต่ละองค์กรได้

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

เจนจิรา คงสุข (2540) ได้กล่าวถึงโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ ความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ

ธำรง บัวศรี (2542) กล่าวถึง องค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกเป็น องค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational goals and policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program aims)

3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum materials and instructional media)

สุมิตรา พงศธร (2550) สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และ กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของ

นฤมล มณีงาม (2547; อ้างอิงมาจาก จำลอง ไชยยา, 2545) ได้พัฒนาโปรแกรมส่งเสริมการเรียนรู้ เจตคติ และปฏิบัติในการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำโดยใช้วิธีสตอรี่ไลน์ และได้สรุปว่าโปรแกรมที่สมบูรณ์มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. ลักษณะของโปรแกรม
4. คุณสมบัติของผู้ใช้โปรแกรมและกลุ่มเป้าหมาย
5. เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม
6. ขั้นตอนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
7. การประเมินผลการเรียนการสอน

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของ



## ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม/นักวิชาการ	เจนจิรา คงสุข (2540)	ธำรง บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศธร (2550)	จำลอง ไชยยา (2545)	ไพ คำล้าน (2551)	ปริญญา มีสุข (2552)	ยอดอนงค์ จอมทองพิพัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุฬสุวรรณ (2554)	สุวิทย์ ยอดสละ (2556)	พิมพ์พร พิมพ์ไพเราะ (2557)	ความถี่
5. เนื้อหา	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
6. จุดประสงค์การจัดการเรียนการสอน		✓									1
7. กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน		✓									1
8. การประเมินผล		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	7
9. วัสดุ หลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน		✓									1
10. แผนและวิธีการปฏิบัติ	✓				✓	✓					3
11. วิสัยทัศน์							✓				1
12. หลักการ	✓			✓			✓		✓	✓	5
13. กระบวนการจัดการเรียนรู้			✓		✓	✓	✓	✓		✓	6
14. ลักษณะของโปรแกรม				✓							1
15. วัตถุประสงค์	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	7
16. คุณสมบัติของผู้ใช้โปรแกรม				✓		✓					2
17. เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม				✓							1
18. โครงสร้างเวลา						✓					1
19. ความหมายโปรแกรม	✓										1
20. ที่มา/ความสำคัญของโปรแกรม									✓		1
21. ขั้นตอนการจัดการเรียนการสอน				✓							1
21. วิธีการพัฒนาโปรแกรม									✓		1

จากตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์จากที่มีนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ทั้งหมด 10 แห่ง แล้วนำมาจัดเรียงความถี่ ซึ่งผู้วิจัยใช้องค์ประกอบที่มีความถี่สูง ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ความถี่ที่มีค่าต่ำกว่า 5 ผู้วิจัยได้นำไปมาวิเคราะห์ความเหมือน และความสัมพันธ์กับองค์ประกอบข้ออื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมที่สามารถรวมเข้าด้วยกัน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรม แบ่งออกเป็นองค์ประกอบ คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาของโปรแกรม 4) กระบวนการ 5) การประเมินผล ส่วนขององค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุม ทั้ง 5 องค์ประกอบ

### 3. การพัฒนาโปรแกรม (Program development)

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program development model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment assessment)

Barr และ Keating (1990) กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program development model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step model for program development) คือ

#### ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการ
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
- 1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ

#### ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาทีมวางแผน
- 2.2 การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะ ความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระดับประมาณ)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การด้านการอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับ  
การวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง  
องค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการการโดยมุ่งที่

กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วน เป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไป

ผู้ให้เงินทุนองค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย  
7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง

กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและ

เกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุนและการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

วีโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

ตาราง 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม

องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม/ นักวิชาการ	Knowles (1980)	Syles (1990)	Barr and Keating (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2553)	ความถี่
1. การประเมินความต้องการ	✓	✓					✓	3
2. ตั้งวัตถุประสงค์		✓			✓	✓		3
3. การวางแผนตั้งทีมงาน		✓						1
4. การพัฒนาบุคลากร		✓						1
5. การประเมินผล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
6. วิธีลงมือปฏิบัติ	✓	✓	✓					3
7. การจัดการทรัพยากร		✓						1
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม		✓						1
9. การวางแผน	✓		✓	✓		✓		4
10. การประเมินหลังจบโปรแกรม	✓		✓				✓	3
11. การตัดสินใจเชิงบริหาร			✓					1
12. การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้	✓							1
13. การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้	✓						✓	2
14. การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้	✓							1
15. การออกแบบและการนำไปใช้				✓	✓	✓		3
16. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้					✓			1
17. การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้					✓			1
18. รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิต					✓			1

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม/ นักวิชาการ	Knowles (1980)	Syles (1990)	Barr and Keating (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	วิโรจน์ สารัตนะ (2553)	ความถี่
19. นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นใน องค์กร					✓			1
20. การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม						✓		1
21. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม						✓		1
22. การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้						✓		1
23. การออกแบบแผนการสอน						✓		1
24. การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง						✓		1
25. การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม						✓		1

จากตาราง 10 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ  
นักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและ  
ต่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกันมารวมอยู่กลุ่มเดียวกัน

สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม คือ การออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนา  
บุคคลเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม  
โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม 3) การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ใน  
การฝึกอบรม 4) การนำโปรแกรมไปทดลองใช้ และ 5) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการ  
ประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

### 1. ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เป็นหน่วยงานในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่เลขที่ หมู่ 3 ถนน – ตำบลพุทไธสง อำเภอพุทไธสง จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 33120 มีสถานศึกษาในสังกัด 191 แห่ง ดำเนินการจัดการศึกษาในพื้นที่การปกครอง 6 อำเภอ คือ อำเภอพุทไธสง อำเภอสตึก อำเภอคูเมือง อำเภอแคนดง อำเภอนาโพธิ์ อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์

### 2. อำนาจหน้าที่ ภารกิจงาน

แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานตามกฎหมายกระทรวง ว่าด้วยการกำหนดกฎเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพุทธศักราช 2546 ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
6. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
7. กลุ่มกฎหมายและคดี
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล (ICT)
9. กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์
10. หน่วยตรวจสอบภายใน

### 3. เขตพัฒนาพื้นที่ศึกษากลุ่มโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ได้ประกาศใช้ระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน พ.ศ. 2555 (แก้ไขเพิ่มเติม) วันที่ 7 ตุลาคม 2562 และตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ประกอบกับการเห็นชอบของผู้บริหารในคราวประชุมการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียน ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2562 จึงกำหนดระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน จำนวน 20 กลุ่มโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มโรงเรียนคูเมือง 1 มีจำนวน 13 โรงเรียน
2. กลุ่มโรงเรียนคูเมือง 2 มีจำนวน 11 โรงเรียน
3. กลุ่มโรงเรียนคูเมือง 3 มีจำนวน 6 โรงเรียน
4. กลุ่มโรงเรียนคูเมือง 4 มีจำนวน 10 โรงเรียน

5. กลุ่มโรงเรียนคูเมือง 5 มีจำนวน 9 โรงเรียน
6. กลุ่มโรงเรียนพุทไธสง 1 มีจำนวน 9 โรงเรียน
7. กลุ่มโรงเรียนพุทไธสง 2 มีจำนวน 8 โรงเรียน
8. กลุ่มโรงเรียนพุทไธสง 3 มีจำนวน 6 โรงเรียน
9. กลุ่มโรงเรียนสตึก 1 มีจำนวน 11 โรงเรียน
10. กลุ่มโรงเรียนสตึก 2 มีจำนวน 10 โรงเรียน
11. กลุ่มโรงเรียนสตึก 3 มีจำนวน 11 โรงเรียน
12. กลุ่มโรงเรียนสตึก 4 มีจำนวน 10 โรงเรียน
13. กลุ่มโรงเรียนสตึก 5 มีจำนวน 8 โรงเรียน
14. กลุ่มโรงเรียนสตึก 6 มีจำนวน 9 โรงเรียน
15. กลุ่มโรงเรียนนาโพธิ์ 1 มีจำนวน 10 โรงเรียน
16. กลุ่มโรงเรียนนาโพธิ์ 2 มีจำนวน 9 โรงเรียน
17. กลุ่มโรงเรียนบ้านใหม่ไชยพจน์ 1 มีจำนวน 10 โรงเรียน
18. กลุ่มโรงเรียนบ้านใหม่ไชยพจน์ 2 มีจำนวน 11 โรงเรียน
19. กลุ่มโรงเรียนแคนดง 1 มีจำนวน 10 โรงเรียน
20. กลุ่มโรงเรียนแคนดง 2 มีจำนวน 9 โรงเรียน

รวม 191 โรงเรียน

การบริหารจัดการของกลุ่มโรงเรียนมีคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย คณะกรรมการกลุ่ม โดยตำแหน่งมาจากผู้อำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานกลุ่มโรงเรียน รองประธานกลุ่มโรงเรียน เลขานุการกลุ่ม และผู้ช่วยเลขานุการกลุ่มโรงเรียนศึกษานิตเทศก์ที่ได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบใน อำเภอนั้น ๆ

#### 4. ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

##### 4.1 ข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสังกัด จำแนกตามขนาดของการจัดตั้งงบประมาณ

1. โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวน 108 โรงเรียน
2. โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวน 81 โรงเรียน
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวน 2 โรงเรียน
4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวน - โรงเรียน

รวม 191 โรงเรียน

ตาราง 11 แสดงข้อมูลจำนวนโรงเรียนแยกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน
ขนาดเล็ก (นักเรียน 119 คนลงมา)	108
ขนาดกลาง (นักเรียน 120-719 คน)	81
ขนาดใหญ่ (นักเรียน 720-1,679 คน)	2
ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 1,680 คนขึ้นไป)	0
รวม	191

4.2 จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน 167 คน
2. รองผู้อำนวยการโรงเรียน 11 คน
3. ราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน 24 คน
4. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 1,653 คน

ตาราง 12 แสดงจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา

ที่	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวนคน
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน	167
2	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	11
3	ราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน	24
	รวมทั้งสิ้น	202

พหุ ประถมศึกษา

## 4.3 ผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ตาราง 13 แสดงผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (National Test : NT)

ข้อมูลระดับ	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ		
	ด้านภาษาไทย	ด้านคณิตศาสตร์	รวมทั้ง 2 ด้าน
สพป.	48.16	40.64	44.40
จังหวัด	53.93	46.14	50.04
สพฐ.	55.33	48.81	52.07
ประเทศ	55.86	49.12	52.50

ตาราง 14 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

ข้อมูลระดับ	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ			
	ภาษาไทย	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	ภาษาอังกฤษ
สพป.	54.15	26.86	38.59	32.60
สพฐ.	52.80	26.52	37.90	33.57
ประเทศ	53.89	28.06	39.34	37.62

ตาราง 15 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ข้อมูลระดับ	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ			
	ภาษาไทย	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	ภาษาอังกฤษ
สพป.	54.15	26.86	38.59	32.60
สพฐ.	52.80	26.52	37.90	33.57
ประเทศ	53.89	28.06	39.34	37.62

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กนกอร จุลินทร (2560) ได้ศึกษาวิจัยสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ความมุ่งหมายการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 105 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง 30 - 92 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (K) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การเปรียบเทียบสถิติที่ใช้ คือการทดสอบค่าที (F-test) จำแนกตามขนาดโรงเรียน สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการพัฒนาตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภิกษาพัชญ์ โทนา (2562) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 และ 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 วิธีดำเนินการวิจัย มี 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 โดยศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูและประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,137 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.83 สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 และเอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมินรูปแบบ สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 มีจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ 2) ด้านความรู้ 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านการพัฒนาทีมงาน 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 6) ด้านการบริหารบุคคล 2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา และส่วนที่ 3 ส่วนการนำไปใช้ 3. การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

สงบ อินทรมณี (2562) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมที่กระทบต่อสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน สลับซับซ้อน และคลุมเครือนั้น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนการขับเคลื่อนสถานศึกษาในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียน ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และการบริหารเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษา ไปพร้อมกันกับหลักธรรมาภิบาลในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 โดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการบริหารจัดการการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความคิดและความรู้ให้กับผู้เรียนที่เป็นกลุ่มคนที่เกิดในยุคดิจิทัล โดยครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มคนที่อพยพเข้ามาสู่ยุคดิจิทัล ให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษาที่สำคัญ คือ คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข ประสบความสำเร็จในการทำงาน มีความสามารถ มีศักยภาพเต็มสมบูรณ์ ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ นำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนแข่งขันกับนานาประเทศ โดยที่สามารถรักษาเอกลักษณ์ ศิลปะ วัฒนธรรม รวมทั้งคุณธรรม จริยธรรมตามหลักศาสนา อันเป็นคุณลักษณะของความเป็นไทยให้ยั่งยืนต่อไป สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล

ณัฐวุฒิ เสาวยิ่งค์ (2563) ได้ศึกษาศึกษาวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู เมืองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการวางแผน ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ คือ วิเคราะห์ภารกิจงาน เพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน 2) ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ คือ ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ การงาน ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผล ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ คือ กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ คือ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน และดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ 2. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการวางแผน ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล และด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามลำดับ 3. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ประกอบด้วยหลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ การประเมินผล โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ประกอบด้วย การอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฟังบรรยาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน แบบมีพี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน และการประชุมกลุ่มย่อย

รินดา พงศ์นะภา (2564) ได้ศึกษาวิจัย สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การมุ่งรับผิดชอบ การมุ่งพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การมุ่งคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมุ่งคุณภาพของงาน และการมุ่งการแก้ปัญหา ตามลำดับ

จตุรพล แสนศिला (2564) ได้ศึกษาวิจัย แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

2) ความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เมื่อพิจารณาทางด้านเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารในยุคดิจิทัล คุณภาพของงานในยุคดิจิทัล ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารในยุคดิจิทัล ด้านความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ทิพวรรณ โพธิ์ขำ (2564) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนประชารัฐในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนประชารัฐในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ การใช้หลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม การมีภาวะผู้นำ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนประชารัฐในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำ ส่วนเนื้อหา และส่วนการนำไปใช้ และ 3) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนประชารัฐในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

สุภาภรณ์ ทะวะละ (2565) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาต เขต 1 พบว่า ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของงาน และด้านความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

2. จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาต เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงานของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ โดยวิเคราะห์ปัญหาจากสถานการณ์ปัจจุบันคิดแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษา โดยนำวงจร PDCA มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา

### งานวิจัยต่างประเทศ

Marmon (2002) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมความร่วมมือของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนด จำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

Kennedy และ Dresser (2005) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a competency-based workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำไปใช้ในการจัดงานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ

Allinson (2006) ได้วิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการพยากรณ์สมรรถนะทางเทคโนโลยีของครู” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพยากรณ์สมรรถนะทางเทคโนโลยีของครู โดยการทดสอบองค์ประกอบที่นำสู่เบื้องหลังของประสบการณ์ทางเทคโนโลยี องค์ประกอบเกี่ยวกับเศรษฐกิจ-สังคม สถานะของโรงเรียนประจำอำเภอจากการศึกษาของพวกเขาที่เกี่ยวข้องกับครู จำนวนเฉลี่ยของการเรียนการสอนปีที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ยของจำนวนชั่วโมงของการพัฒนาอาชีพเกี่ยวกับเทคโนโลยีขึ้นอยู่กับประสบการณ์เบื้องหลังของนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีที่บ้านและโรงเรียน ครูฝึกสอนมีประสบการณ์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความมั่งคั่งของอำเภอและการบูรณาการทางเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า เบื้องหลังทางเศรษฐกิจและสังคมก่อให้เกิดความสามารถของนักเรียนในการใช้เทคโนโลยี ในฐานะที่เป็นสถาบันทางการศึกษาจะก้าวไปข้างหน้าด้วยการเตรียมโปรแกรม ความต้องการสารสนเทศเกี่ยวกับเบื้องหลังเทคโนโลยีใช้เป็นตัวบ่งชี้ โดยตอบสนองความสัมพันธ์ การเข้าถึงคอมพิวเตอร์ที่บ้าน การสอนคอมพิวเตอร์ที่โรงเรียนและจำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่เหมาะสมของการใช้เวลาในโรงเรียน การทดสอบองค์ประกอบที่ดีที่สุดของการพยากรณ์สมรรถนะทางเทคโนโลยีของนักเรียนมีนัยสำคัญสำหรับครูในอนาคต ผู้นำในมหาวิทยาลัยการบริหารชั้นปีที่ 12 คณะของวิทยาลัยและคณะในวิทยาลัยของนักเรียน บางทีแนวโน้มการสร้างสำหรับความรู้คุณลักษณะทางเทคโนโลยีที่บูรณาการในการฝึกอบรมสมรรถนะครูทาง

เทคโนโลยีความท้าทายของการเตรียมครูในอนาคตที่จะต้องบูรณาการเทคโนโลยีตั้งแต่เล็กน้อยจนระบุคุณลักษณะสมรรถนะทางเทคโนโลยี

Ozcelik และ Ferman (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี บทความนี้เป็นการตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์กร รวมทั้งการทบทวนเอกสารแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทักษะและอุปนิสัยในองค์กรต่าง ๆ สิ่งที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมาย การพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคลและความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตามหากมีการจัดการที่เหมาะสมสมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

Hipkins (2006) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะหลักในการกำหนดหลักสูตรการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ พบว่า สมรรถนะหลักประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ บุคลิกลักษณะและคุณค่าในการทำงาน โดยที่สามารถประเมินได้จากการกระทำของบุคคล โดยสมรรถนะหลักที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ ประกอบด้วย ความสามารถ 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการคิด ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง ความสามารถในการใช้ภาษา สัญลักษณ์และตัวหนังสือ ความสามารถในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความสามารถในการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ พบว่าการประเมินหรือพิจารณาสมรรถนะหลักที่เกิดขึ้น สามารถพิจารณาการประเมินได้ 4 อย่าง ได้แก่ 1) สมุดบันทึกหรือการเขียนรายงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสามารถในการคิด ความสามารถในการใช้ภาษา สัญลักษณ์และตัวหนังสือ 2) เรื่องราวที่ได้เรียนรู้ สามารถสะท้อนถึงความสามารถ 5 ด้าน 3) แฟ้มสะสมงานความสามารถในการคิด ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง ความสามารถในการใช้ภาษาสัญลักษณ์และตัวหนังสือ และ 4) ภาระงานหลัก ซึ่งเป็นความสามารถที่เน้นในด้านการอ่าน การเขียนการคำนวณ อาจสะท้อนถึงความสามารถทั้ง 5 ด้าน

Mizell (2007) ศึกษาขยายความคิดที่เป็นไปได้โดยการให้ความรู้แก่ผู้บริหาร ผู้สร้างนโยบายและผู้มีระบบเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารอย่างมีคุณภาพ พบว่า การพัฒนาผู้บริหารสู่ความเป็นมืออาชีพเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิรูปโรงเรียน การสร้างผู้บริหารและการแสดงออกของนักเรียน โดยเสนอให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังในการกำหนดการพัฒนาวิธีการ แนวทางการพัฒนา และกำหนดวิธีปฏิบัติ

Binkley (2012) ศึกษาผลสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนมัธยม พบว่า ผลสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งถือว่ามีความจำเป็นมากต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยม และทักษะ ความสามารถที่มีความสำคัญต่องาน คือ ทักษะด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ภาวะผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ การจัดการเรื่องความขัดแย้ง การพูดในที่สาธารณะ การติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการจัดการองค์กรโดยเน้นที่การจัดการและการนิเทศ

Yehya (2021) ได้ศึกษางานวิจัยโรงเรียนดิจิทัลแห่งอนาคต ความต้องการที่จำเป็นสำหรับการปฏิรูปการศึกษา เทคโนโลยีดิจิทัลกำลังกระตุ้นการศึกษาทำให้การศึกษาพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว สถาบันการศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำเทคโนโลยีไปใช้ เพื่อให้มีความเป็นดิจิทัลกับผู้เรียน การศึกษานี้ใช้ทฤษฎีการออกแบบการเรียนการสอนซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอกรอบการใช้เทคโนโลยีที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมระบบดิจิทัลของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงการศึกษาเน้นว่า โรงเรียนจำเป็นต้องจัดการกับกรอบการทำงานที่กำหนดไว้ และเสนอกรอบงานดิจิทัลสำหรับโรงเรียน ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การพัฒนาอาชีพของครู เครื่องมือที่เหมาะสม ความเชื่อของผู้เรียน และการสนับสนุนจากสังคมแห่งการเรียนรู้ในการชี้แนะโรงเรียน เพื่อให้ได้รับโอกาสของการแปลงเป็นดิจิทัลในการปฏิรูปการศึกษา นักวิจัยผู้กำหนดนโยบาย และนักการศึกษา จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในกรอบการทำงานที่พัฒนาขึ้นนี้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การด้านการศึกษา ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะ ความสามารถในการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้บริบทของสังคมโลกต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้า และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การที่ผู้บริหารมีทักษะในด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และทักษะในการรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก็จะเป็นการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พูน ปณ ติโต ชเว

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษา การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยมีขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 2 สร้าง หรือ ร่างแบบสอบถาม การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ตามนิยามศัพท์เฉพาะ

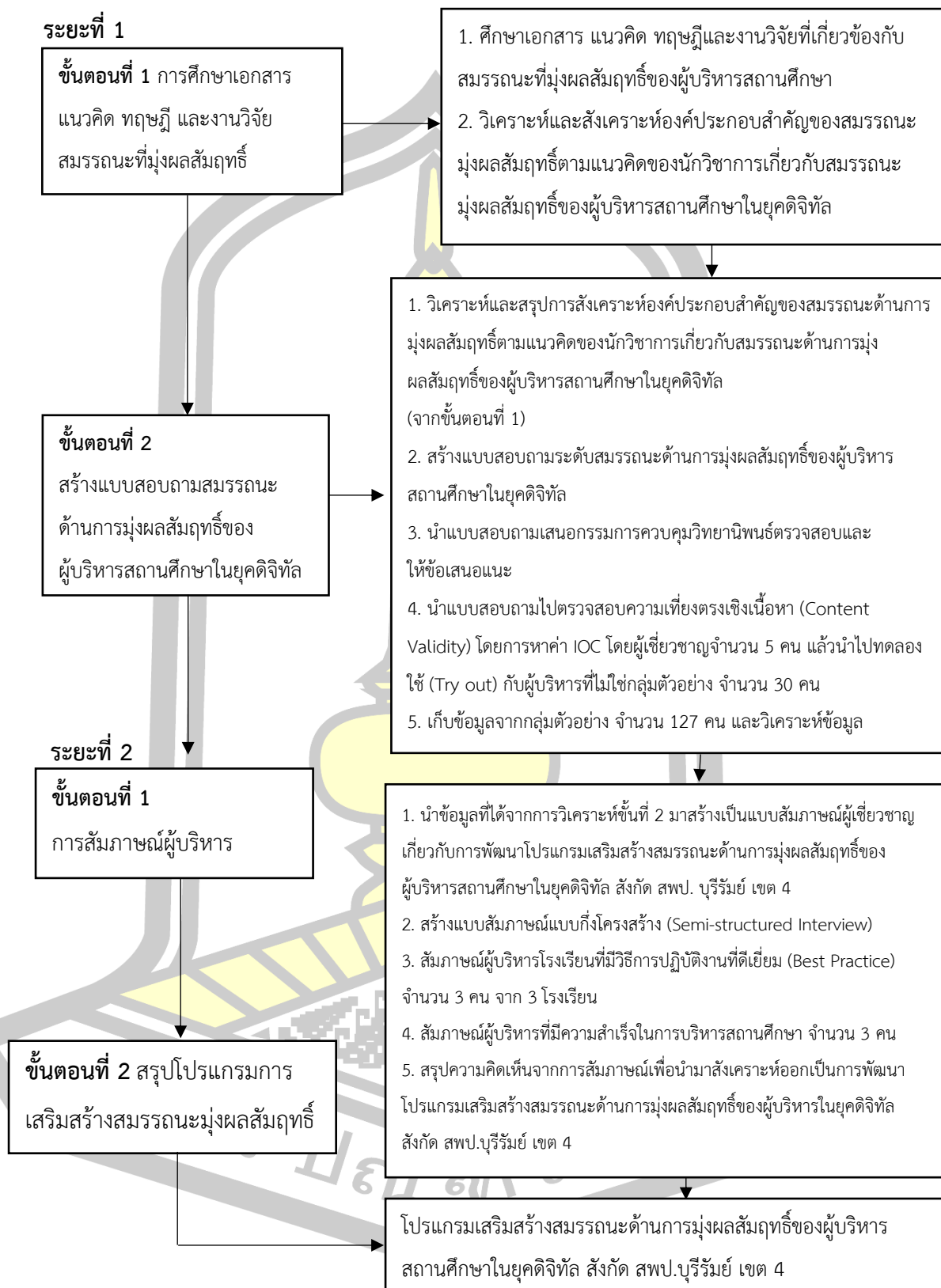
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ที่สถานศึกษามีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) จำนวน 3 คน จาก 3 โรงเรียน และสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 6 คน

ขั้นตอนที่ 2 สรุปการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

การดำเนินการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 สามารถ อธิบายเป็นขั้นตอน ดังภาพประกอบ

พจนานุกรมศัพท์โต ชีว



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร สรุปรู วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

#### 1. แหล่งข้อมูล

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เอกสารสรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

#### 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

2.2.2 วิเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

2.2.3 สรุปรูปองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

#### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลจากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ สรุปรูปข้อมูลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

#### 4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล จัดทำกรอบแนวคิดการวิจัยองค์ประกอบของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาระยะที่ 1 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำนวน 191 คน จาก 191 โรงเรียน โดยแบ่งตามขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็น

โรงเรียนขนาดเล็ก 108 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 108 คน

โรงเรียนขนาดกลาง 81 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 81 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ 2 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 0 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 0 คน

รวมประชากร 191 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 191 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2560 : 45 – 47) ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้วสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน และได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน

โรงเรียนขนาดเล็ก 108 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 84 คน

โรงเรียนขนาดกลาง 81 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 41 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ 2 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 0 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา 0 คน

โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการแทน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2560 : 45 – 47)

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยอาศัยขนาดของสถานศึกษาเป็นเกณฑ์แบ่งชั้น เพื่อจัดออกเป็น โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก

ขั้นที่ 3 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยสุ่มตามอัตราส่วนโรงเรียนแต่ละขนาดในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดแสดง ดังตาราง

ตาราง 16 จำนวนประชากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ขนาดเล็ก	108	84
2	ขนาดกลาง	81	41
3	ขนาดใหญ่	2	2
4	ขนาดใหญ่พิเศษ	0	0
	รวม	191	เลือกมา 127

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ Likert โดยแต่ละข้อคำถามมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

3.2 ร่างแบบสอบถามการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.4 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว นำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาวิจัยหรือวัดผลประเมินเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากเนื้อหา นิยามศัพท์เฉพาะ ความถูกต้อง ภาษา ความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ซึ่งผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องโดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง .60 – 1.00 และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน

-1 หมายถึง ไม่มีความสอดคล้องกัน

ซึ่งหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ตั้งแต่ .60 -1.00

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและพิจารณาให้เห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์และอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย โดยมีเกณฑ์ในการเลือกดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ครูผู้สอนหรือบุคลากรทางการศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการวิจัยหรือการวัดและประเมินผลการศึกษา

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน เป็นครูหรือศึกษานิเทศก์ที่มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโทด้านหลักสูตรและการสอนหรือเทียบเท่า และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยรายนามต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คุณวุฒิสูงสุด ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.) วิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. นายเอกอนันต์ ปรีดงสันโต รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 คุณวุฒิสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

3. นายวุฒินันท์ พรนิคม ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 คุณวุฒิสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. นางสาวบุญโรม ดอมโรสง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 คุณวุฒิสูงสุด หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

5. นายสดศรี สุดเต้ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวขัว (เบญจครุราษฎร์อุทิศ) คุณวุฒิสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลการประเมินความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ข้อคำถามมีค่าความสอดคล้องเข้าเกณฑ์ คือ มีค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ตั้งแต่ 0.60-1.00 จำนวน 52 ข้อ จาก 60 ข้อ จึงคัดเลือกไว้เพื่อนำไปใช้หาค่าอำนาจจำแนกต่อไป

3.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

แล้ว นำไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนน

3.6 วิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r_{xy}$ ) โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) ผลการหาคุณภาพ พบว่า ได้ข้อที่เข้าเกณฑ์ จำนวน 52 ข้อ ตามที่ต้องการ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.407-0.785 จึงได้ทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับต่อไป

3.7 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จำนวน 52 ข้อ ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.972

3.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ดำเนินการขอหนังสือราชการในการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 นำหนังสือเสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้ว เสนอต่อผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

4.3 การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัย จัดส่งแบบสอบถามผ่านทางระบบออนไลน์ (Google Form) ทาง My Office ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 และส่งทางไปรษณีย์ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และนัดหมายเพื่อขอรับคืนภายใน 2 สัปดาห์ที่ฝ่ายงานสารบรรณของโรงเรียน

#### 5. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.1 การจัดการข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา 127 ฉบับ แต่ละฉบับใช้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

## 5.2 วิเคราะห์ข้อมูล

### 5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 วิเคราะห์โดยหาเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบตามเกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.01 – 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.2 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยนำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญเพื่อหาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร (Modified Priority Needs Index :PNI<sub>modified</sub>)

## 6. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

6.2.1 ดัชนีความสอดคล้อง IOC

6.2.2 ค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

6.2.3 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.3 ดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) เป็นวิธีการที่เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่าง (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

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

เมื่อ I หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์

D หมายถึง สภาพปัจจุบัน

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) โดยผู้วิจัย ดำเนินการ ดังนี้

### 1. โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

1.1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์การพิจารณา คือ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ที่สถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Best Practice) เกี่ยวกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน โรงเรียนดีประจำตำบล โรงเรียนต้นแบบ จำนวน 3 คน จาก 3 โรงเรียน และผู้บริหารที่มีประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย

1.1.1 สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ของสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน

1) โรงเรียนวัดสมณवास อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ จังหวัดบุรีรัมย์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 นายพงษ์พิทักษ์ เพ็งศรี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

2) โรงเรียนบ้านหนองไผ่เบญจมิตร อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ จังหวัดบุรีรัมย์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 นางนิศรา ไกรเพชร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

3) โรงเรียนหนองแสงวิทยาสรรค์ อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ดร.คณินธิปรีชต์ พรหมราชภูรี  
 ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

1.1.2 สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ที่ประสบความสำเร็จในการ  
 บริหารสถานศึกษา

- 1) นายศิวานนท์ สวยสว่าง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพุทไธสง (โอกาสประชาชนกุล)
- 2) นางสาววราอินทร์ ปุมาลา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการ  
 โรงเรียนบ้านคู (คุรุศิษย์วิทยากร)
- 3) นางกฤษณา เกลียววงศ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการ  
 โรงเรียนห้วยหินพิทยาคม

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง  
 (Semi-structured Interview) มีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา ตำแหน่งทาง  
 วิชาการคุณวุฒิสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้าน  
 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

### 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบสัมภาษณ์  
 และศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาในยุคดิจิทัล
2. กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษานำมา  
 เขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น
3. สร้างข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์
4. นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
 ตรวจสอบ ความถูกต้องและปรับปรุงตามคำแนะนำ
5. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ในการตรวจสอบ  
 เครื่องมือวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ เนื้อหา

นิยามศัพท์เฉพาะ ความถูกต้องสำนวนภาษา ความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อความ โดยใช้เทคนิคหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Congruence) โดยเลือกข้อความที่มีค่าความสอดคล้องมากกว่า .60–1.00 (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561) และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน

-1 หมายถึง ไม่มีความสอดคล้องกัน

ซึ่งหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ตั้งแต่ .60 - 1.00

#### 6. ปรับปรุงความถูกต้องสำนวนภาษา ความเหมาะสมและความชัดเจน

ของข้อความของแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ นำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

#### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

3.2 ส่งหนังสือขอความร่วมมือและแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

3.3 ประสานกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทางโทรศัพท์เพื่อขออนัดหมายวันและเวลาสัมภาษณ์

3.4 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันและเวลาที่นัดหมายพร้อมเก็บบันทึกข้อมูล

โดยละเอียด

#### 4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง จัดระเบียบข้อมูลจัดกลุ่มเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ดังนี้

#### 1. แหล่งข้อมูล

ผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

สถานศึกษา ที่สถานศึกษามีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 3 คน จาก 3 โรงเรียน และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา อีกจำนวน 3 คน รวมทั้งหมด 6 คน และเอกสารตำรางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

ผลสรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาโรงเรียนที่มี วิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice)

### 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

### 2.2.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

2.2.3 สรุปการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) โดยวิเคราะห์เนื้อหา

## 4. การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดการกระทำข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาโรงเรียนที่มี วิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) มาสรุปหลอมรวมตามประเด็นขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา  
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

### 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำนวน 5 คน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา วุฒิกการศึกษา  
ปริญญาเอก มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

2. เป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา วุฒิกการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับ  
ปริญญาโทและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ

คุณสมบัติดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกได้ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม  
มีรายนาม ดังต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ประจำภาควิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม คุณวุฒิสูงสุด การศึกษาศุภบัณฑิต  
(กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ เนืองเฉลิม อาจารย์ประจำภาควิชา  
หลักสูตรและการสอนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม คุณวุฒิสูงสุดการศึกษาศุภบัณฑิต (กศ.ด.)  
สาขาวิทยาศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

3. ดร.ธัญญลักษณ์ เวชกามา ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน  
ชุมชนบ้านหายโศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 คุณวุฒิสูงสุด  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด) สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

4. นายกว้าง ไปหนี่ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอมรสิริ  
สามัคคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 คุณวุฒิสูงสุดครุศาสตร  
มหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

5. นายวุฒิภัทร หาญธิติภูวดล ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน  
อนุบาลนาโพธิ์ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 คุณวุฒิสูงสุด  
การศึกษามหาบัณฑิต(ศษ.ม.) สาขา บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้าง  
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ซึ่งเป็นแบบประเมินมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ  
(Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการประเมินการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมิน

2.2.3 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา  
นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

4. นำร่างแบบประเมินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ  
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5. นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อความ  
โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์หาค่าดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อความแต่ละข้อกับ  
วัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยผู้วิจัยเลือกข้อความที่มี  
ค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป

6. จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการ  
ประเมินโปรแกรม

3.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ด้วยตัวเอง

## 4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

### 4.1 การจัดกระทำข้อมูล

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน

#### 4.1.2 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560 : 121) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

1.1 หาร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2555)

$$p = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน จำนวนของสิ่งที่ต้องการเปรียบเทียบ

n แทน จำนวนเต็มของสิ่งที่ต้องการเปรียบเทียบ

พหุ ม บ ณ ฑ ิ ทั ติ ฐ ิ วั

1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) โดยใช้สูตร ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2555)

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{n}$$

เมื่อ	$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum fx$	แทน	ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด
	$n$	แทน	จำนวนข้อมูล

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยใช้สูตร ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2555)

$$S = \frac{\sqrt{\sum f(nx - \bar{x})^2}}{n-1}$$

เมื่อ	$S$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	$X$	แทน	ค่าของข้อมูลแต่ละตัว
	$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
	$f$	แทน	ค่าความถี่ของข้อมูลแต่ละชั้น
	$n$	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมดในกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม

2.1 หาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้สูตร ดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2555)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	$IOC$	แทน	ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม
	$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	$N$	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

## 2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับตามวิธีของ Cronbach

โดยหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ใช้สูตร (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2555)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ
	$k$	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือ
	$Si^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$St^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ได้ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
D	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)
I	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Important)
$PNI_{modified}$	แทน ดัชนีความต้องการจำเป็น

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมทั้ง 5 ด้าน

องค์ประกอบของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ด้านความสามารถในการวางแผน	3.69	0.52	มาก	4.48	0.65	มาก	0.214	2
2. ด้านความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่	3.63	0.50	มาก	4.45	0.50	มาก	0.226	1
3. ด้านคุณภาพของงาน	3.61	0.55	มาก	4.38	0.60	มาก	0.213	3
4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร	3.58	0.58	มาก	4.31	0.63	มาก	2.204	4
5. ด้านความสามารถในการติดตามและประเมินผล	3.65	0.55	มาก	4.35	0.70	มาก	0.192	5
รวมเฉลี่ย	3.63	0.54	มาก	4.39	0.62	มาก		

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.63$ ) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการวางแผน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.69$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจของผู้บริหาร

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.58$ ) และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการวางแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.48$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.31$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.226$ ) ด้านความสามารถในการวางแผน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.214$ ) ด้านคุณภาพของงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.213$ ) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.204$ ) และด้านความสามารถในการติดตามและประเมินผล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.192$ ) ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านความสามารถในการวางแผน รายข้อ

ด้านความสามารถในการวางแผน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
การวางแผนงานในการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล								
(การรู้ดิจิทัล)								
1. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถใช้เทคโนโลยีในการกำหนดเป้าหมายและมกระบวน การปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.76	0.46	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด	0.223	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด	3.51	0.53	มาก	4.45	0.56	มาก	0.268	1

ตาราง 18 (ต่อ)

ด้านความสามารถ ในการวางแผน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล สามารถวิเคราะห์ ภารกิจงานเพื่อการวางแผน อย่างเป็นระบบ	3.57	0.67	มาก	4.49	0.65	มาก	0.258	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล สามารถวิเคราะห์ หลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐานได้	3.78	0.47	มาก	4.45	0.65	มาก	0.177	8
5. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล สามารถวิเคราะห์สภาพ ปัญหาในการปฏิบัติงานและ แก้ไขอย่างเป็นระบบ	3.72	0.47	มาก	4.49	0.65	มาก	0.207	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล กำหนดแผนการ ปฏิบัติงานที่หลากหลาย เป็น ระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน	3.74	0.49	มาก	4.47	0.63	มาก	0.195	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล เลือกวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อการปฏิบัติงาน	3.72	0.45	มาก	4.35	0.85	มาก	0.169	10
(ทักษะการรู้ดิจิทัล)								
8. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล มีการเตรียมความ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตาม วิสัยทัศน์เป้าหมายของ สถานศึกษาให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	3.54	0.57	มาก	4.46	0.68	มาก	0.260	2

ตาราง 18 (ต่อ)

ด้านความสามารถ ในการวางแผน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล มีการวางแผนวิธี ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ในอนาคต	3.87	0.38	มาก	4.45	0.69	มาก	0.150	11
10. ผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล มีการกำหนด จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาใน ระยะสั้นและระยะยาว	3.79	0.57	มาก	4.44	0.64	มาก	0.172	9
(ทักษะการรู้ดิจิทัล)								
11. ผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล มีการกำหนด แนวทาง นโยบายพร้อมทั้ง วิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของสถานศึกษา	3.59	0.69	มาก	4.49	0.65	มาก	0.251	4
รวม	3.69	0.52	มาก	4.48	0.65	มาก		

จากตาราง 18 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้านความสามารถในการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ ( $\bar{X} = 3.69$ ) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล  
มีการวางแผนวิธีปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
( $\bar{X} = 3.87$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถกำหนด  
เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
( $\bar{X} = 3.51$ ) สภาพที่พึงประสงค์ ด้านความสามารถในการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ ( $\bar{X} = 4.48$ ) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล  
สามารถใช้เทคโนโลยีในการกำหนดเป้าหมายและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
( $\bar{X} = 4.60$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เลือกวิธีการที่ดีที่สุด

เพื่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.35$ ) และเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.268$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์เป้าหมายของสถานศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.260$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.258$ ) ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ รายข้อ

ด้านความมุ่งมั่นและ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติหน้าที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น $PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล								
(ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง) 1. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความตั้งใจ ทุ่มเท เอาใจใส่ในการ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่าง เต็มที่	3.70	0.48	มาก	4.47	0.50	มาก	0.208	6
(ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง) 2. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความพยายามแก้ปัญหา อดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้	3.54	0.52	มาก	4.47	0.50	มาก	0.263	3

ตาราง 19 (ต่อ)

ด้านความมุ่งมั่นและ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติหน้าที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ตามเวลาที่กำหนด	3.53	0.52	มาก	4.48	0.50	มาก	0.266	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ พัฒนาการบริหารสถานศึกษา ในรูปแบบใหม่เสมอ	3.67	0.49	มาก	4.42	0.50	มาก	0.204	7
(ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง) 5. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พัฒนารูปแบบ/กระบวนการบริหาร สถานศึกษาที่หลากหลาย	3.69	0.48	มาก	4.41	0.49	มาก	0.195	10
(ทักษะการสร้างนวัตกรรม) 6. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เสนอแนวทาง วิธีการและ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.65	0.51	มาก	4.43	0.50	มาก	0.214	5
(ทักษะการรู้ดิจิทัล) 7. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.72	0.45	มาก	4.46	0.50	มาก	0.199	8
8. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษา ค้นคว้าเพื่อการพัฒนาตนเองและ ผลงานอยู่เสมอ	3.51	0.53	มาก	4.47	0.50	มาก	0.274	1

ตาราง 19 (ต่อ)

ด้านความมุ่งมั่นและ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติหน้าที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการ จำเป็น PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
(ทักษะความร่วมมือ) 9. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา เป็นพลังสำคัญ ร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาใน การขับเคลื่อนพันธกิจวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย	3.63	0.50	มาก	4.45	0.50	มาก	0.226	4
(ทักษะการรู้ดิจิทัล) 10. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล มีความสามารถ ผสมผสาน เทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อการทำ ให้ที่มีคุณภาพ สร้างนวัตกรรมเพื่อ ตอบสนองความต้องการที่ หลากหลายของกลุ่มเป้าหมาย	3.68	0.60	มาก	4.41	0.49	มาก	0.198	9

จากตาราง 19 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.63$ ) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ  
ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.72$ )  
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษา  
ค้นคว้าเพื่อการพัฒนาตนเองและผลงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.51$ ) สภาพที่พึงประสงค์  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.45$ ) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ  
ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.48$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล  
พัฒนารูปแบบ/กระบวนการบริหารสถานศึกษาที่หลากหลาย และข้อ 10 ผู้บริหารสถานศึกษา  
ในยุคดิจิทัล มีความสามารถผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อการทำให้ที่มีคุณภาพ

สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของกลุ่มเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.41$ ) และเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาตนเองและผลงานอยู่เสมอ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.274$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.266$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความพยายามแก้ปัญหา อุดหนุนไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.263$ ) ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านคุณภาพของงาน รายชื่อ

ด้านคุณภาพของงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ด้านคุณภาพของงาน ของการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล								
1. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้	3.81	0.39	มาก	4.39	0.55	มาก	0.152	9
2. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโดยตรง	3.62	0.58	มาก	4.46	0.53	มาก	0.232	3
(ทักษะการรู้ดิจิทัล) 3. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีระบบติดตามตรวจสอบ และใช้เทคโนโลยีมาใช้ประเมินผลงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.54	0.55	มาก	4.31	0.61	มาก	0.218	5

ตาราง 20 (ต่อ)

ด้านคุณภาพของงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความต้องการจำเป็น PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
4. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พิจารณาคุณภาพของงาน เพื่อหาจุดที่ควรพัฒนา	3.65	0.54	มาก	4.36	0.59	มาก	0.195	8
(ทักษะความสามารถในการสื่อสาร)								
5. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการทำงานเป็นกระบวนการ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม	3.68	0.49	มาก	4.49	0.60	มาก	0.220	4
(ทักษะความสามารถในการสื่อสาร)								
6. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานและมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับทุกคน	3.54	0.63	มาก	4.41	0.57	มาก	0.246	2
7. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเอาใจใส่รายละเอียดของงานและสถานการณ์ต่าง ๆ	3.51	0.53	มาก	4.46	0.53	มาก	0.271	1
8. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ	3.53	0.68	มาก	4.22	0.70	มาก	0.195	7

ตาราง 20 (ต่อ)

ด้านคุณภาพของงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	3.58	0.60	มาก	4.35	0.69	มาก	0.215	6
รวม	3.61	0.55	มาก	4.38	0.60	มาก		

จากตาราง 20 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้านคุณภาพของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.61$ ) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงาน ตามแผนงานที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.81$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเอาใจใส่รายละเอียดของงานและสถานการณ์ต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.51$ ) สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.38$ ) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการทำงานเป็นกระบวนการ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.49$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.22$ ) และเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเอาใจใส่รายละเอียดของงานและสถานการณ์ต่าง ๆ ( $PNI_{modified} = 0.271$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานและมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับทุกคน ( $PNI_{modified} = 0.246$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโดยตรง ( $PNI_{modified} = 0.232$ ) ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจของผู้บริหาร รายข้อ

ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารในยุคดิจิทัล								
1. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเข้าใจในสถานการณ์ในยุคดิจิทัล	3.69	0.56	มาก	4.26	0.75	มาก	0.154	9
2. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีวิธีคิดแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	3.57	0.65	มาก	4.61	0.79	มากที่สุด	0.291	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความคิดยืดหยุ่นและพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.43	0.84	ปานกลาง	4.23	0.85	มาก	0.233	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สร้างระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการในการแก้ไขปัญหา	3.54	0.60	มาก	4.30	0.67	มาก	0.215	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหา	3.80	0.42	มาก	4.35	0.63	มาก	0.145	10
6. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ยังมีการคิดแบบยึดติดหรือ คิดแก้ปัญหาในรูปแบบเดิม ๆ	3.33	0.60	ปานกลาง	4.09	0.73	มาก	0.228	4

ตาราง 21 (ต่อ)

ด้านการแก้ปัญหาและ การตัดสินใจของผู้บริหาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
(ความสามารถในการสื่อสาร) 7. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล มีเหตุผลเพียงพอต่อ การตัดสินใจอย่างรอบครอบ เป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ	3.53	0.52	มาก	4.19	0.77	มาก	0.187	7
8. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล มีวิธีการแก้ปัญหาใน สถานการณ์การตัดสินใจ ภายใต้ความเสี่ยง	3.57	0.67	มาก	4.39	0.71	มาก	0.230	3
9. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล แสวงหาแนวทางที่ หลากหลายเพื่อใช้ในการ แก้ปัญหา	3.74	0.55	มาก	4.43	0.71	มาก	0.184	8
10. ผู้บริหารสถานศึกษาใน ยุคดิจิทัล เข้าใจสภาพปัญหา ในปัจจุบัน หรือสภาพตาม ความเป็นจริง	3.59	0.49	มาก	4.41	0.71	มาก	0.228	5
11. ผู้บริหารสถานศึกษาใน ยุคดิจิทัล มีการคิดวางแผน ก่อนการตัดสินใจ เพื่อผลลัพธ์ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของ ทุกคน	3.64	0.48	มาก	4.15	0.69	มาก	0.140	11
รวม	3.58	0.58	มาก	4.31	0.63	มาก		

จากตาราง 21 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับ  
มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5 ผู้บริหาร  
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.80$ )  
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ยังมีการคิดแบบยึดติดหรือ

คิดแก้ปัญหาในรูปแบบเดิม ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.33$ ) สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีวิธีคิดแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.61$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ยังมีการคิดแบบยึดติดหรือคิดแก้ปัญหาในรูปแบบเดิม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.09$ ) และเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีวิธีคิดแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.291$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความคิดยืดหยุ่นและพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ( $PNI_{\text{modified}} = 0.233$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีวิธีการแก้ปัญหาในสถานการณ์การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.230$ ) ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล รายข้อ

ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{\text{modified}}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล								
(ทักษะการสร้างนวัตกรรม)								
1. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ออกแบบและวางแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.74	0.54	มาก	4.42	0.71	มาก	0.182	7
2. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย	3.50	0.65	ปานกลาง	4.49	0.69	มาก	0.283	1

ตาราง 22 (ต่อ)

ด้านความสามารถในการติดตาม ประเมินผล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการจำเป็น PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล สามารถระบุเกณฑ์และ ตัวชี้วัดในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.52	0.63	มาก	4.43	0.75	มาก	0.259	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล ใช้การประเมินผลที่มี ความสอดคล้องกับแผนการ ติดตามประเมินผล	3.64	0.51	มาก	4.09	0.82	มาก	0.124	11
5. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล มีการติดตามผลการ ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ เป็นระยะ ๆ	3.68	0.49	มาก	4.38	0.73	มาก	0.190	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล ติดตามประเมินผลและ วิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานเสมอ	3.66	0.74	มาก	4.15	0.79	มาก	0.134	10
7. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล มีการเปรียบเทียบผล การปฏิบัติงานกับเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้								
8. การบริหารงานในด้าน ต่าง ๆ ต้องมีกระบวนการ มีระบบติดตาม ตรวจสอบ มีความโปร่งใส มีการรายงาน ผลการปฏิบัติงานที่เป็น ปัจจุบัน	3.67	0.60	มาก	4.45	0.63	มาก	0.213	3

ตาราง 22 (ต่อ)

ด้านความสามารถในการติดตาม ประเมินผล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ดัชนีความ ต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
9. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ดิจิทัล สามารถนำผลการ ประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ ปรับปรุงพัฒนาการทำงาน ให้ดียิ่งขึ้น	3.75	0.47	มาก	4.43	0.62	มาก	0.181	8
10. ผู้บริหารสถานศึกษาใน ยุคดิจิทัล มีการดำเนินงาน ตามกระบวนการพัฒนา การปฏิบัติงานใหม่	3.68	0.47	มาก	4.46	0.59	มาก	0.212	4
11. ผู้บริหารสถานศึกษาใน ยุคดิจิทัล มีกระบวนการ ทำงานที่สามารถตรวจสอบ ได้ทุกที่ ทุกเวลา	3.69	0.47	มาก	4.24	0.68	มาก	0.179	9
รวม	3.65	0.55	มาก	4.35	0.70	มาก		

จากตาราง 22 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.65$ ) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 9 ผู้บริหารสถานศึกษา  
ในยุคดิจิทัล สามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.75$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล  
ใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.50$ ) และสภาพที่พึงประสงค์  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ  
ข้อ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
( $\bar{X} = 4.49$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ใช้การประเมินผลที่มี  
ความสอดคล้องกับแผนการติดตามประเมินผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.09$ ) และเรียงลำดับ  
ความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล  
ใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย ( $PNI_{modified} = 0.283$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา

ในยุคดิจิทัล สามารถระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (PNI<sub>modified</sub> = 0.259) ลำดับที่ 3 การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ต้องมีกระบวนการ มีระบบติดตาม ตรวจสอบ มีความโปร่งใส มีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน (PNI<sub>modified</sub> = 0.213) ตามลำดับ

กล่าวโดยสรุป ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยได้สรุปแต่ละด้านไว้ดังนี้

1. ด้านความสามารถในการวางแผน พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานได้
2. ด้านการเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้า เพื่อการพัฒนาตนเองและผลงานอยู่เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในรูปแบบใหม่
3. ด้านคุณภาพของงาน พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานและมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับทุกคน
4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหา
5. ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล พบว่า ต้องการให้ผู้บริหารบริหารงานในด้านต่าง ๆ ต้องมีกระบวนการ มีระบบติดตาม ตรวจสอบ มีความโปร่งใส มีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน

**ระยะที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4**

1. ผลการศึกษาการวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารในยุคดิจิทัล ที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมา สร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

แบบกึ่งโครงสร้างที่มีข้อคำถามเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นขององค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ตามองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน เพื่อนำไปสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) จำนวน 3 คนจาก 3 โรงเรียน และผู้บริหารที่มีความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน รวมทั้งหมด 6 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาหรือเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยสรุปแยกตามองค์ประกอบ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 หลักการพัฒนา 70:20:10 ในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

“...หลักการมีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารควรตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ และมีแผนดำเนินการ ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้ตลอดเวลา และควรมีหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย เน้นการลงมือปฏิบัติจริง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 17 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...หลักการประเมิน เป็นการปฏิบัติงานที่เน้นการปฏิบัติจริง ผู้บริหารต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การสื่อสารออนไลน์ และเน้นหลักการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญ ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้จริง และเน้นผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของผู้เรียนและองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...หลักการประเมิน ผู้บริหารต้องมีการประเมินตนเองและปรับปรุงงานอยู่เสมอ ต้องกล้าเรียนรู้จากความล้มเหลว ทดลองนวัตกรรมใหม่ นำเทคโนโลยีมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...หลักการพัฒนาตามรูปแบบ 70:20:10 การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในยุคดิจิทัล ต้องมีความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และได้รับการยอมรับจากส่วนรวม การเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง จะส่งเสริมให้สถานศึกษามีคุณภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...หลักการพัฒนาตามรูปแบบ 70:20:10 การบริหารสถานศึกษา ต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น มีการอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำผลที่ได้จากการอบรมมาต่อยอดในสถานศึกษา มีการทำงานที่รวดเร็ว พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ในการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารต้องเน้นหลักการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ เป็นสำคัญ ตั้งเป้าหมาย เน้นผลลัพธ์ที่เกิดจากตัวผู้เรียน เป้าหมายสามารถวัดผลได้จริงและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หรือแสดงความคิดเห็น ให้ความเป็นกลางกับทุกฝ่าย โดยปราศจากอคติ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

1.2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ควรเป็นอย่างไร

“...วัตถุประสงค์ควรมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างความสามารถในการวางแผน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ และเน้นผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารต้องมีแนวทางการบริหารที่เน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 17 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...โปรแกรมควรส่งเสริมทักษะการฟัง การสื่อสาร การใช้สื่อเทคโนโลยี การทำงานแบบมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็น ตัดสินใจโดยปราศจากอคติ สื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยี ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...โปรแกรมควรมีวัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การแก้ปัญหา การมีส่วนร่วม มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานมีการวัดและ

ประเมินผลที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเทคโนโลยี นโยบาย และความต้องการของสังคม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...โปรแกรมควรมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถประเมินตนเอง ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงพัฒนางาน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพ สถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...โปรแกรมควรมีวัตถุประสงค์ เมื่อผ่านการอบรม หรือผ่านการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารต้องได้รับความรู้และสามารถนำไปพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งต้องมีการประเมินที่สามารถวัดผลได้ชัดเจน เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

1.3 องค์ประกอบเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล

#### 1.3.1 ด้านความสามารถในการวางแผน

ผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านความสามารถในการวางแผน ดังนี้ ความสามารถในการวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ภารกิจงาน การวิเคราะห์นโยบายหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อนำสู่การปฏิบัติ วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหา กำหนดจุดมุ่งหมายและการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการอย่างเป็นขั้นตอน โดยใช้วิธี การอบรม การเข้าร่วมประชุม การสอนงาน การ PLC การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ดังผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...การวางแผน การวิเคราะห์ภารกิจ ผู้บริหารต้องศึกษาเป้าหมาย สมรรถนะที่ต้องการให้เกิด ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเป็นเป้าหมายภายใต้ภารกิจ เพื่อที่จะทำอย่างไรให้สถานศึกษามีการประเมินสูงกว่ามาตรฐาน โดยวิธีการที่จะส่งเสริมหรือสามารถพัฒนาการวางแผนได้ คือ การพัฒนาผู้เรียนผ่านครู มีการพัฒนาครู ให้ครูพัฒนาผู้เรียนให้ เป็นไปตามกรอบแนวคิดที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 17 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การวางแผนต้องมีข้อมูลที่ชัดเจนและเพียงพอต่อการวางแผน เพื่อให้เป็นแผนที่มีประสิทธิภาพ เช่น การตั้งเป้าหมายที่สูงกว่าที่สถานศึกษากำหนด รวมทั้งบริบทของโรงเรียน โครงสร้างหน่วยงาน การกำหนดกรอบการวางแผน โดยใช้การอบรมก่อนเปิดภาคเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และใช้รูปแบบการสอนงานจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การวางแผน เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่สำคัญในการจะดำเนินงานต่าง ๆ นั้น สิ่งแรกผู้บริหารต้องวางแผน โดยวิธีการคือ ต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดวิธีการ และแนวทางปฏิบัติในแผนอย่างเป็นขั้นตอนโดยใช้องค์ความรู้ที่มี ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การวางแผนปฏิบัติงานของผู้บริหาร ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์นโยบาย และแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานสู่การปฏิบัติและต้องวางแผนงานที่เป็นขั้นตอน มีรายละเอียดที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ อาจจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาในเรื่องของการวางแผน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การวางแผนต้องศึกษาขององค์กร โครงสร้างระบบต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผน วิเคราะห์ภารกิจงาน หลักสูตรแกนกลาง ให้ครอบคลุมทุกประเด็นจึงจะสามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน โดยวิธีการเสริมสร้างการวางแผน คือการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการผ่านกิจกรรม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยี มาใช้ในการวางแผน การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดเป้าหมายเป็นอย่างดี เนื่องด้วยแผนเป็นกรอบในการประเมินพฤติกรรมและสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยแผนต้องสามารถติดตาม ตรวจสอบประเมินผลได้ วิธีการส่งเสริมอาจใช้การอบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผ่านการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

### 1.3.2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

ผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ดังนี้ ความสามารถด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำงานอย่างจริงจังด้วยความเพียรพยายาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล พร้อมทั้งต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และนำความรู้ที่ได้มาสร้างสรรค์ผลงาน และนวัตกรรมเพื่อใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ใช้วิธีการเสริมสร้างโดยการ อบรม สัมมนา การฟังบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สะท้อนความคิด และการศึกษาดูงานจากนวัตกรรมของโรงเรียนต้นแบบ นำผลมาปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของตน ดังผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...การพัฒนาความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นลักษณะความตั้งใจและความเอาใจใส่ในงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และในความคิดสร้างสรรค์ผู้บริหารต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และนำข้อมูลที่มีอยู่มาปรับปรุงและปรับใช้เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ในเรื่องของเวลา ควรมีการอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปปฏิบัติจริง อย่างน้อย 18-30 ชั่วโมง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 17 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีค่าเป้าหมายสูงกว่าที่สถานศึกษากำหนด ครูผู้สอนถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมด้านผลงาน ผลจัดการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ภาระงานต่าง ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาครูผู้สอนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ และปฏิบัติงานด้วยความสร้างสรรค์ อาจใช้รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การ PLC การสอนงานหรือการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความมุ่งมั่นและความสร้างสรรค์งานของครูผู้สอน ซึ่งในด้านนี้เน้นการปฏิบัติจริง ควรใช้เวลาอย่างน้อย 18 ชั่วโมงขึ้นไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การจะพัฒนาให้ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ได้นั้น ต้องไปทัศนศึกษาดูงานของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือดูงานโรงเรียนต้นแบบที่เป็นเลิศทางด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาต่อยอดและสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน แนวความคิดใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาของตน ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อาจจะต้องใช้เวลาค่อนข้างเยอะพอสมควร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะเกิดขึ้นได้ต้องให้ผู้บริหาร มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานย่อย การร่วมแลกเปลี่ยนผลงานและนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติมา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อไป ในด้านนี้จะเน้นการปฏิบัติจริง ควรใช้เวลาให้เหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการกำหนด เป้าหมายความสำเร็จ มีความจริงจัง เพียรพยายามและในการปฏิบัติจะเกิดวิธีการใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้ นั้น แนวทางการปฏิบัติคือให้ผู้บริหารสถานศึกษา เข้ากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนความคิด และการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนในเรื่องของระยะเวลา ควรให้เวลาในการคิดค้น นวัตกรรม เพื่อนำมาทดลองใช้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การเสริมสร้างและพัฒนาความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติหน้าที่ ขั้นตอนแรก ให้มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน กำหนดขอบข่าย การทำงานของตนเอง กำหนดกระบวนการ การตรวจสอบการปฏิบัติงาน การเสริมแรงให้แก่ครู นักเรียน การสร้างภาวะผู้นำโดยกระบวนการดังกล่าวจะเกิดได้นั้นต้องอาศัยการศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจมีความมุ่งมั่นและได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ อาจจะใช้เวลาในการเสริมสร้างอย่างน้อย 3-5 วัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

### 1.3.3 ด้านคุณภาพของงาน

ผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านคุณภาพของงาน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงสร้างที่สถานศึกษา กำหนดไว้ มีการติดตาม การบริหารงานทุกฝ่าย มีการตรวจสอบ และประเมินผลงานตามที่ ตั้งเป้าหมายไว้ ใช้วิธีการเสริมสร้างโดยการ อบรม สัมมนา การฟังบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิด และการศึกษาดูงานจากนวัตกรรมของโรงเรียนต้นแบบ นำผลมาปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของตน ดังผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...การบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงสร้างของสถานศึกษา ที่กำหนดไว้ มีการติดตาม การบริหารงานทุกฝ่าย มีการตรวจสอบ และประเมินผลงานตามที่ตั้งเป้าหมาย

เตรียมความพร้อมเพื่อรับสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการปรับปรุงคุณภาพของงานในส่วนที่บกพร่อง ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 17 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพการตั้งเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญ มีการบริหารจัดการ โดยการกระจายอำนาจ การสั่งการในแนวราบทุกมิติทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นงานจะมีคุณภาพได้บุคลากรในสถานต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ต้องมีกระบวนการ มีระบบ ติดตามตรวจสอบมีความโปร่งใส มีการรายงานผลให้ทราบเป็นระยะ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การบริหารงานให้มีคุณภาพเป็นการทำงานที่เป็นกระบวนการของบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย โดยการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ หาวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ หรือใช้นวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา มีการปรับปรุงกระบวนการให้มีคุณภาพอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาให้สถานศึกษามีคุณภาพต้องมีการกำหนดผลต่างของการปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การบริหารงานในสถานศึกษาต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีหน่วยงานตรวจสอบ สดง. ปปช. จังหวัด นิติกรสำนักงานแผน และนโยบายจาก สพฐ. ผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มีคุณภาพให้สูงขึ้นจากเดิม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น ต้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกันในรอบปีนั้น ๆ ตามแผนงานโครงการประจำปี มีการตรวจสอบ นิเทศติดตาม ประเมินผล มีการกำหนดผลต่างของการปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หรือสูงกว่ามาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การบริหารงานให้มีคุณภาพ คือการที่ผู้บริหารสถานศึกษา  
เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มีคุณภาพให้สูงขึ้นจากเดิมให้คุณค่าความสำคัญสูงในเรื่องความของ  
ประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ มีการบริหารที่มีความรอบคอบ โปร่งใส สามารถ  
พัฒนาให้สถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

#### 1.3.4 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการแก้ปัญหาและ  
การตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องรู้เท่าทัน ปัญหาที่เกิดขึ้นปัจจุบัน คิดทากลยุทธ์ หรือ  
ยุทธศาสตร์ ในการตัดสินใจแก้ปัญหา แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ หรือใช้นวัตกรรมในการแก้ไข  
ปัญหา ใช้เทคนิคในการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมของทุกคนและทุกฝ่าย ใช้วิธีการเสริมสร้าง  
โดยการ อบรม สัมมนา การฟังบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อน  
ความคิด และการศึกษาดูงานจากนวัตกรรมของโรงเรียนต้นแบบ นำผลมาปฏิบัติจริงในสถานศึกษา  
ของตน ดังผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาได้อย่าง  
สร้างสรรค์ มีทักษะการฟังและการสื่อสารที่ดีผู้บริหารต้องรู้เท่าทัน ปัญหาที่เกิดขึ้นปัจจุบัน คิดทากลยุทธ์ หรือ  
ยุทธศาสตร์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา แก้ไขปัญหาตามขนาดและข้อจำกัดของสถานศึกษา  
ใช้เทคนิคในการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมของทุกคนและทุกฝ่าย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 17 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างความสัมพันธ์กันในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ  
นำ Application มาใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดความคล่องตัวและแก้ไขปัญหาได้อย่าง  
รวดเร็ว แก้ไขปัญหาโดยการคิดค้น สร้างสรรค์นวัตกรรม ที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อการบริหาร  
สถานศึกษาแก้ไขปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ทั้งโรงเรียน ชุมชน ผู้ปกครองมหาวิทยาลัย องค์กร  
มูลนิธิ หน่วยงานราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาธิการจังหวัดแก้ไขปัญหาโดยการสะท้อน  
ผลการนิเทศภายใน โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC : Professional Learning  
Community) เพื่อนำไปพัฒนาในครั้งต่อไป...”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาด้วย  
วิธีการใหม่ ๆ แก้ไขปัญหาในการบริหารงานในสถานศึกษา ด้วยการทำงานเป็นทีมช่วยในองค์กร

ประสบความสำเร็จ ขึ้นชมร่วมกันจนเกิดความยั่งยืนและต่อเนื่องต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเอง คิดทฤษฎีศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันปัญหาที่เกิดขึ้นคิดหากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และมีการสังเคราะห์ข้อมูลก่อนการตัดสินใจการดำเนินการบริหารสถานศึกษาเมื่อเกิดปัญหาในระหว่างการทำงานสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในทันทีที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้แผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSP) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นหลัก (KPL) เพื่อการบริหารสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และมีการสังเคราะห์ข้อมูลก่อนการตัดสินใจบริหารงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริบท วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...บริหารงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และมีการสังเคราะห์ข้อมูลก่อนการดำเนินการบริหารสถานศึกษาเมื่อเกิดปัญหาในระหว่างการทำงานสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในทันทีที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาตัดสินใจ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

### 1.3.5 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล

ผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล ดังนี้ ความสามารถในการติดตามประเมินผลเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดรูปแบบการประเมินผลที่มีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้จริง มีวิธีการวัดผลที่หลากหลาย การประเมินผล การจัดกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรมและประเมินการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ใช้วิธีการเสริมสร้างโดยการอบรม สัมมนา การฟังบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมทักษะการประชุมกลุ่มย่อย ดังผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...ความสามารถในการติดตามประเมินผลเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งเป็นตัวสะท้อนผลการปฏิบัติงานและต้องอยู่ในรูปแบบที่สามารถพัฒนาได้ การประเมินติดตามสามารถทำได้ทั้งก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน โดยอาจมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน บ้างขึ้นอยู่กับบริบท โดยรูปแบบการพัฒนาการติดตามประเมินผลควรให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฟังบรรยาย และการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูมีทักษะและการบวนการในการพัฒนาความสามารถในการติดตามประเมินผล...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 17 มกราคม 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การติดตามประเมินผลเป็นกระบวนการที่ขาดไม่ได้ เพราะการประเมินผลเป็นสิ่งที่บอถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวัดผลประเมินผลเป็นอย่างดี และสามารถสร้างเครื่องมือวัดหรือวิธีการตรวจสอบที่หลากหลาย ผู้บริหารต้องมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะ ประชุมกลุ่มย่อย และได้ปฏิบัติจริงหรืออาจใช้ระบบการสอนงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในเรื่องของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถสร้างเครื่องมือวัดและตรวจสอบด้วยวิธีที่หลากหลาย รู้จักการประเมินผลตามสถานการณ์ สร้างวินัยการประเมินผลที่มีความหลากหลายและสร้างสรรค์โดยอาศัยวิธีการ คือ การอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูได้ปฏิบัติกิจกรรมจริงที่เกิดจากการเรียนรู้ แล้วนำความรู้นั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การติดตามประเมินผลเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาระบบการทำงานการบริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานแต่ละรูปแบบเพื่อให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพสูงสุดพร้อมทั้งสามารถใช้ผลการประเมินที่ได้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษาโดยข้อมูลที่ได้จากการติดตามประเมินผล สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน

การทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการติดตามประเมินผล โดยผ่านการอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการประชุมกลุ่มย่อย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนา ประกอบการยกย่องโปรแกรม การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ปรากฏดังตาราง 23-27

ตาราง 23 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกย่องโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 1 ด้านความสามารถในการวางแผน

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. มีการวิเคราะห์ภารกิจงาน เพื่อวางแผนการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ สถานการณ์ปัจจุบันของตนเอง รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเข้าใจถึง ความต้องการหรือสภาพ ปัจจุบัน	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ สถานการณ์ปัจจุบันของ สถานศึกษา เพื่อเข้าใจถึงความ ต้องการหรือสภาพในปัจจุบัน เพื่อกำหนดเป้าหมาย วางแผนการปฏิบัติงานของ สถานศึกษา

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
2. มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	1. ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของตนเองและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน 2. กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน	มีการกำหนดเป้าหมาย มีทิศทาง ขอบเขต วางแผน เพื่ออนาคตในสิ่งที่จะเกิดขึ้น และมองภาพอนาคตที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่เป็นไปได้และชัดเจนสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติได้
3. มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ การสื่อสาร การดำเนินการตามเป้าหมาย และมีการนิเทศกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหารมีการวางแผนขั้นตอน การปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงานทุกงาน โดยใช้การทำงานเป็นทีม และนำวงจรคุณภาพ PDCA มาออกแบบ และใช้ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ตาราง 24 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการกว้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. มีความตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารงานและสถานศึกษา	ผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ มอบนโยบายให้ความอิสระในการบริหาร เชื่อมั่นในตัวบุคลากร ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในองค์กรได้คิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ	มีการส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าของผู้เรียน กระตุ้นครู และบุคลากรให้มีความกล้าในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และการระดมสมองหรือวิธีการอื่นอยู่เสมอ

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวปั้งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
2. มีการทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี คิดอย่างมีระบบ ความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการบริหาร มีความมุ่งมั่นในการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้
3. มีการริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการบริหารงานและสถานศึกษา	ปรับตัวให้เข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา	มีการทำงานด้วยความรวดเร็วและทันสมัย โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม อีกทั้งสามารถทำงานที่แตกต่างออกไปจากกรอบเดิม เพื่อพัฒนางานงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
4. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อนำไปพัฒนา	ใฝ่เรียนรู้ หาความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มเติมทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ	เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร รวมทั้งใฝ่เรียนรู้ หาความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มเติมทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ตาราง 25 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกย่องโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณภาพของงาน

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดคุณภาพ	สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกันของทุกคนในสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกัน	มีการประชุมร่วมกัน กับทุกภาคส่วน เพื่อกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จ นำสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมากำหนดแผนการปฏิบัติงาน และวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน
2. ปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่	ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด/สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	สนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อนำไปพัฒนางานให้มีคุณภาพสูงขึ้น
3. ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด	การทำให้บุคลากรมองเห็นในสิ่งที่ผู้บริหารพยายามผลักดัน ไม่ว่าจะเป็นวิธีการ หรือการลงมือทำ เพื่อไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองให้ได้มากที่สุดและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและสถานศึกษา	จัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมเพียงพอต่อการพัฒนา ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ
4. ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารมีการกำกับติดตามหลังกิจกรรม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และประเมินผล มีการสะท้อนผลการดำเนินงาน เพื่อนำผลการดำเนินงานไปแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	ผู้บริหารจัดให้มีการสรุปผลการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ตาราง 26 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกย่องโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 4 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. การแก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้วิธีคิดนอกกรอบ	การคิดแก้ไขปัญหที่แตกต่างออกไปจากกรอบเดิม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น	เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มกล้าคิด กล้าทำ ในการแก้ปัญหา และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร รวมทั้งใฝ่เรียนรู้ หากความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มเติมทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. พิจารณารอบคอบ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น	ผู้บริหารปรับตัวให้เข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ให้ความอิสระในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร บริหารสถานศึกษาอย่างรอบคอบมีวุฒิภาวะ เป็นที่ยอมรับของทุกคน	มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี คิดอย่างมีระบบ ความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการบริหารการตัดสินใจและแก้ปัญหาของสถานศึกษาตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
3. ตัดสินใจแน่วแน่ ปราศจากอคติและความลำเอียง	ควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจโดยปราศจากอคติและไม่มี ความลำเอียง	ส่งเสริมการสร้างมิตรภาพ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ และมีมารยาทในการทำงานร่วมกัน มีการตัดสินใจร่วมกันโดยปราศจากอคติและความลำเอียง
4. เปิดโอกาสในการรับความคิดเห็นอื่น ๆ แนวทางที่เหมาะสม	สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้บุคลากรได้ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด ส่งเสริมการสร้างมิตรภาพ ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ และมีมารยาทในการทำงานร่วมกัน	ส่งเสริมให้บุคลากร รู้จักเข้าสังคม เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้นมีการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อต่อยอดแนวคิด นวัตกรรมใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

ตาราง 27 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาการยกย่องโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล องค์ประกอบที่ 5 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล

ตัวบ่งชี้	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
1. กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล	ผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบและวิธีการวัดและประเมินที่ที่ทันสมัย สามารถประเมินผลได้ทุกที่ทุกเวลา มีการระบุเกณฑ์ในการประเมินที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนการติดตาม ประเมินผล	มีความรู้พื้นฐานในการวัดและประเมินผล มีการประเมินผลที่หลากหลาย สามารถปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับแผนการติดตามและประเมินผล
2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นระยะ วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเสมอ มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ นำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สามารถตรวจสอบได้ทุกที่ทุกเวลา	สามารถนำผลการติดตามการประเมินผลไปปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีผล การดำเนินงานที่สูงกว่าค่าที่มาตรฐานกำหนด สามารถตรวจสอบได้ทุกที่ ทุกเวลา สามารถนำรูปแบบการติดตามและประเมินผลไปใช้ปฏิบัติจริงได้ในทุกแผนงาน

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 28 แสดงสรุปการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการ  
 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

องค์ประกอบของ สมรรถนะด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล	ตัวชี้วัด	วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล
1. ความสามารถ ในการวางแผน	1.1 มีการวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวาง แผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 1.2 มีการกำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน 1.3 มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานอย่าง เป็นขั้นตอน	1. การอบรม/การสัมมนา 2. การสร้างเครือข่าย/ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การศึกษาดูงาน 4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
2. ความมุ่งมั่นและ ความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติหน้าที่	2.1 มีความตั้งใจและรับผิดชอบในการ ปฏิบัติหน้าที่การบริหารงานและสถานศึกษา 2.2 มีการทำงานด้วยความเพียรพยายาม และอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย 2.3 มีการริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการ บริหารงานและสถานศึกษา 2.4 แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อนำไปพัฒนา	1. การอบรม/การสัมมนา 2. การสร้างเครือข่าย/ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การศึกษาดูงาน 4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
3. คุณภาพของงาน	3.1 บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดคุณภาพ 3.2 ปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐาน เดิมที่มีอยู่ 3.3 ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3.4 ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประเมินผล อย่างมีประสิทธิภาพ	1. การอบรม/การสัมมนา 2. การสร้างเครือข่าย/ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การศึกษาดูงาน 4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

ตาราง 28 (ต่อ)

องค์ประกอบของ สมรรถนะด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล	ตัวชี้วัด	วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล
4. ด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษา	4.1 การแก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้วิธีคิด นอกรกรอบ 4.2 พิจารณารอบคอบ มีคุณภาพ เป็นที่ ยอมรับของบุคคลอื่น 4.3 ตัดสินใจแน่วแน่ ปราศจากอคติและ ความลำเอียง 4.4 เปิดโอกาสในการรับความคิดเห็นอื่น ๆ แนวทางที่เหมาะสม	1. การอบรม/การสัมมนา 2. การสร้างเครือข่าย/ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การศึกษาดูงาน 4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
5. ด้านความสามารถ ในการติดตาม ประเมินผล	5.1 กำหนดรูปแบบและวิธีการวัด ประเมินผล 5.2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตนเอง	1. การอบรม/การสัมมนา 2. การสร้างเครือข่าย/ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การศึกษาดูงาน 4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

จากตาราง 28 จากการศึกษาวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทั้ง 5 ด้านสรุปได้ว่า มีกระบวนการพัฒนา/วิธีการพัฒนาตามแนวคิด 70:20:10 ซึ่งเป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael Lombardo ได้แก่ การอบรม การสัมมนา การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์ผลการศึกษาศาภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยการสอบถามผู้บริหารโดยใช้แบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการ จากนั้นศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) แล้วทำการออกแบบร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 (ร่าง 1)

#### 1. หลักการของโปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 20% คือ การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10% คือ การฝึกอบรม/การสัมมนา

อย่างไรก็ตามการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ในปัจจุบันยังมีความจำเป็น ดังนั้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1. ด้านความสามารถในการวางแผน 2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3. ด้านคุณภาพของงาน 4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร 5. ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล โดยใช้เวลาดำเนิน 90 ชั่วโมง และจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1. หลักการของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา ประกอบด้วยเนื้อหาที่ครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5 ด้าน คือ 3.1 ด้านความสามารถในการวางแผน ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ การวิเคราะห์

ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน 3.2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ การงาน ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา 3.3 ด้านคุณภาพของงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดคุณภาพ ปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ 3.4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ การแก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้วิธีคิดนอกกรอบ พิจารณารอบคอบ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ตัดสินใจแน่วแน่ ปราศจากอคติและความลำเอียง เปิดโอกาสในการรับความคิดเห็นอื่น ๆ แนวทางที่เหมาะสม และ 3.5 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ การกำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล การประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง 4. กระบวนการ จะใช้วิธีการพัฒนาที่มีความหลากหลาย สร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาและสามารถนำหลักการไปใช้ในการพัฒนาตนเองต่อได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน และ การฝึกอบรม 5. การประเมินผล ใช้การประเมินผลที่มีความหลากหลาย โดยกระบวนการทั้งหมด ใช้เวลาจำนวนทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง และจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

## 3. เนื้อหาของโปรแกรม

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 แบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่

### Module 1 การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผน (18 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การกำหนดเป้าหมาย และการพัฒนาทักษะความรู้ ด้านการตั้งแผนงาน การพิจารณากลยุทธ์ที่เหมาะสมและการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการตรวจจับหรือ

ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการได้ การเสริมสร้างทักษะในส่วนนี้ช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งอาจนำไปสู่การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
2. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
3. กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน

### Module 2 การเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ (27 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ การเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เป็นการเสริมสร้างด้านความเป็นผู้นำและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคคล สามารถทำงานด้วยความมุ่งมั่น มีความรับผิดชอบ และอดทนต่อปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้การดำเนินงานเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาคุณภาพของงานและผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน
2. ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
3. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
4. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

### Module 3 การเสริมสร้างด้านคุณภาพของงาน (18 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ การเสริมสร้างด้านคุณภาพของงาน คือ มาตรฐานของงานหรือระดับความสมบูรณ์ของงาน มีความถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถตรวจสอบคุณภาพของงานได้ คำนึงถึงผลประโยชน์ที่จากงาน การทำงานจะส่งผลที่ดีต้องเน้นย้ำถึงประสิทธิภาพสูงสุดของทรัพยากรต่าง ๆ และทุกคนเกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดคุณภาพ
2. ปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่
3. ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประเมินผล

### Module 4 การเสริมสร้างด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร (14 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ การเสริมสร้างด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีเหตุผลผลในการตัดสินใจ มีการคิดวางแผนก่อนตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พอใจของการบริหารความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร การตัดสินใจของผู้บริหารมี

ความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานมีกระบวนการวางแผนแบบเป็นขั้นตอน มีวิธีการ กลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เข้าใจสถานการณ์ในยุคดิจิทัล แสวงหาแนวทางเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา และมีการตัดสินใจแบบมีแบบแผน หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกันในการแก้ปัญหาเพื่อความพึงพอใจของทุกคน ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. การแก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้วิธีคิดนอกกรอบ
2. พิจารณารอบคอบ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น
3. ตัดสินใจแน่วแน่ ปราศจากอคติและความลำเอียง
4. เปิดโอกาสในการรับความคิดเห็นอื่น ๆ แนวทางที่เหมาะสม

### Module 5 การเสริมสร้างความสามารถในการติดตามประเมินผล (12 ชั่วโมง)

เนื้อหาในโมดูลนี้ กระบวนการในการควบคุมติดตามผลและการประเมินผลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล การปฏิบัติงาน นับเป็นเครื่องมือ หรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลสามารถนำไปใช้ประโยชน์นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการทำงานเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นอกจากนี้การประเมินผลการทำงานยังช่วยให้ทราบว่าองค์การควรจะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานของพนักงานในแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล
2. ประเมินผลการทำงานของตนเอง

#### 4. วิธีการพัฒนา

กระบวนการและวิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาที่มีความหลากหลายเพื่อสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืนเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามีสามารถนำหลักการไปใช้ในการพัฒนาตนเองต่อได้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เวลาทั้งสิ้น 80 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยให้ค่าน้ำหนักการปฏิบัติตามอัตรา 70 : 20 : 10 ( 70 : 20 : 10 Model in learning & Development ;Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการทำงานจริง/การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา
2. 20 % การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (Site Visit) ประกอบด้วย การเข้าร่วมเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนความรู้ การศึกษาดูงาน

3. 10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Training) ประกอบด้วย การฝึกอบรม/การสัมมนา

#### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีดังนี้

1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) ต้องมีเวลาเข้ารับการพัฒนาและทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม กระบวนการ/วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล

ตาราง 29 วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาในโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

หลักการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม 10% (Training)	การฝึกอบรม เสริมสร้างความรู้ เสริมสร้างสมรรถนะ การสัมมนา กิจกรรมการบรรยายการเสริมสร้างสมรรถนะ
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 20% (Site Visit)	การสร้างเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน ศึกษากรณีตัวอย่าง จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practice)
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% (Self-Study)	เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล  
ในแต่ด้านมีรายละเอียดเป็นดังนี้

## 1. ด้านความสามารถในการวางแผน (18 ชั่วโมง)

### 1.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการวางแผน  
การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและ  
ความสำคัญของการวางแผน การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน รวมถึงประสบการณ์ในการ  
ปฏิบัติงานที่พบเจอ
- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่มๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนา  
วาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการวางแผน
- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

### 1.2 การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice)  
หรือโรงเรียนต้นแบบ

### 1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (12 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางใน  
การบริหารสถานศึกษา

## 2. ด้านความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ (27 ชั่วโมง)

### 2.1 การฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของความมุ่งมั่นและ  
ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและ  
ความสำคัญของความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงประสบการณ์ในการ  
ปฏิบัติงานที่พบเจอ
- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่มๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนา  
วาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่
- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

### 2.2 การศึกษาดูงาน (6 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice)  
หรือโรงเรียนต้นแบบ

### 2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (18 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงานโดยนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทาง

ในการบริหารสถานศึกษา

### 3. ด้านคุณภาพของงาน (18 ชั่วโมง)

#### 3.1 การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของคุณภาพของงาน

ในยุคดิจิทัล

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและ

ความสำคัญคุณภาพของงาน รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนา

วาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการทำงานที่มีคุณภาพ

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 3.2 การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice)

หรือโรงเรียนต้นแบบ

#### 3.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (12 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทาง

ในการบริหารสถานศึกษา

### 4. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร (14 ชั่วโมง)

#### 4.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการแก้ปัญหาและ

การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและ

ความสำคัญของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนา

วาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 4.2 การศึกษาดูงาน (2 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice)

หรือโรงเรียนต้นแบบ

#### 4.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (11 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา

### 5. ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล (12 ชั่วโมง)

#### 5.1 การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- การบรรยาย ให้ความรู้ สรุปลความหมายและความสำคัญของการติดตามประเมินผลสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการพัฒนา เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการติดตามประเมินผล รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พบเจอ

- แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6-7 คน และให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวาดผังมโนความคิด (Mind Map) เกี่ยวกับการติดตามประเมินผล

- ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำใบงานที่ทางวิทยากรกำหนดให้

#### 5.2 การศึกษาดูงาน (2 ชั่วโมง)

- ศึกษาดูงานการศึกษาโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (Best Practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ

#### 5.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (9 ชั่วโมง)

- กิจกรรมมอบหมายงาน โดยนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา

### 6. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

#### 6.1 การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

##### 6.1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง

6.1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

6.1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

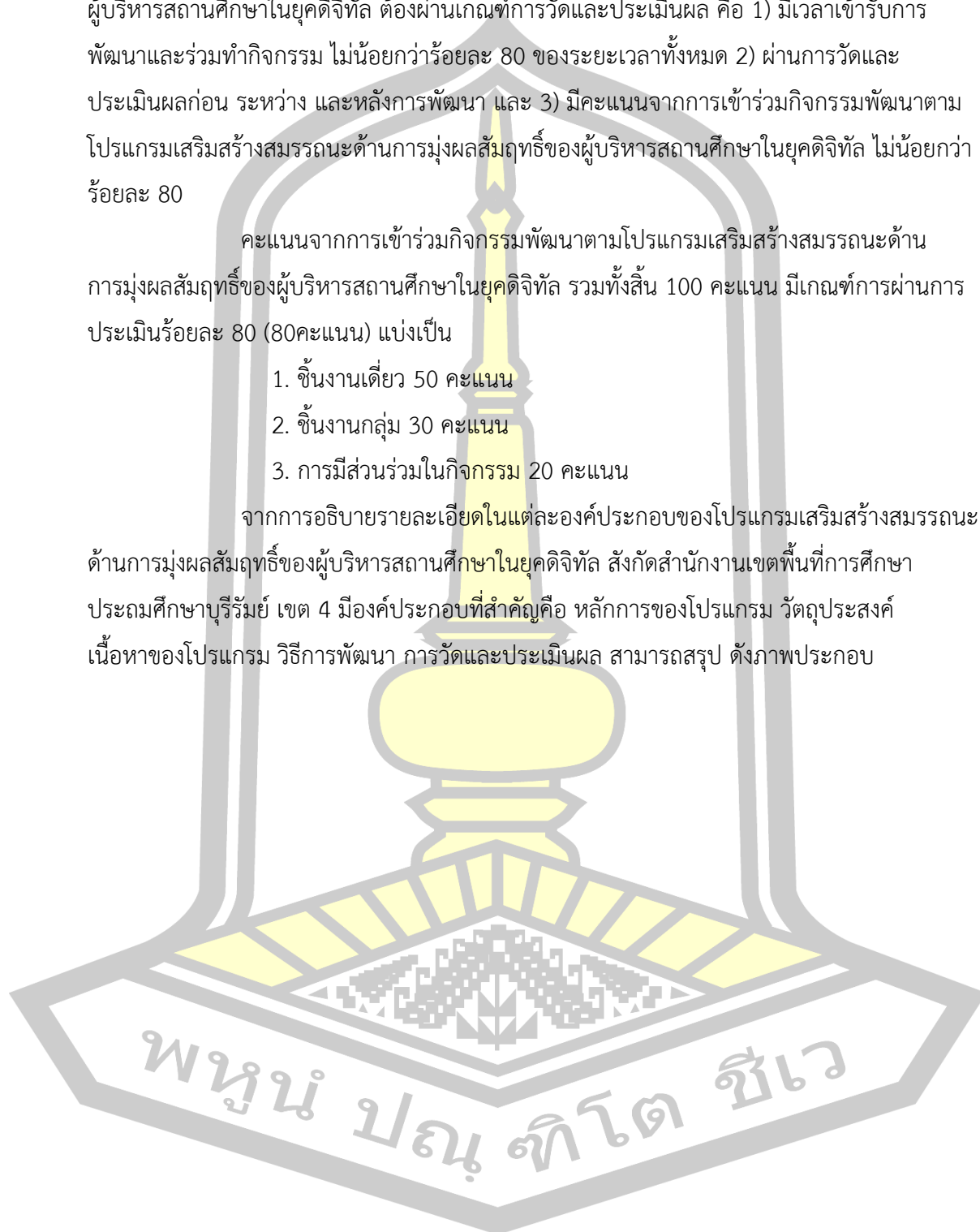
6.2 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

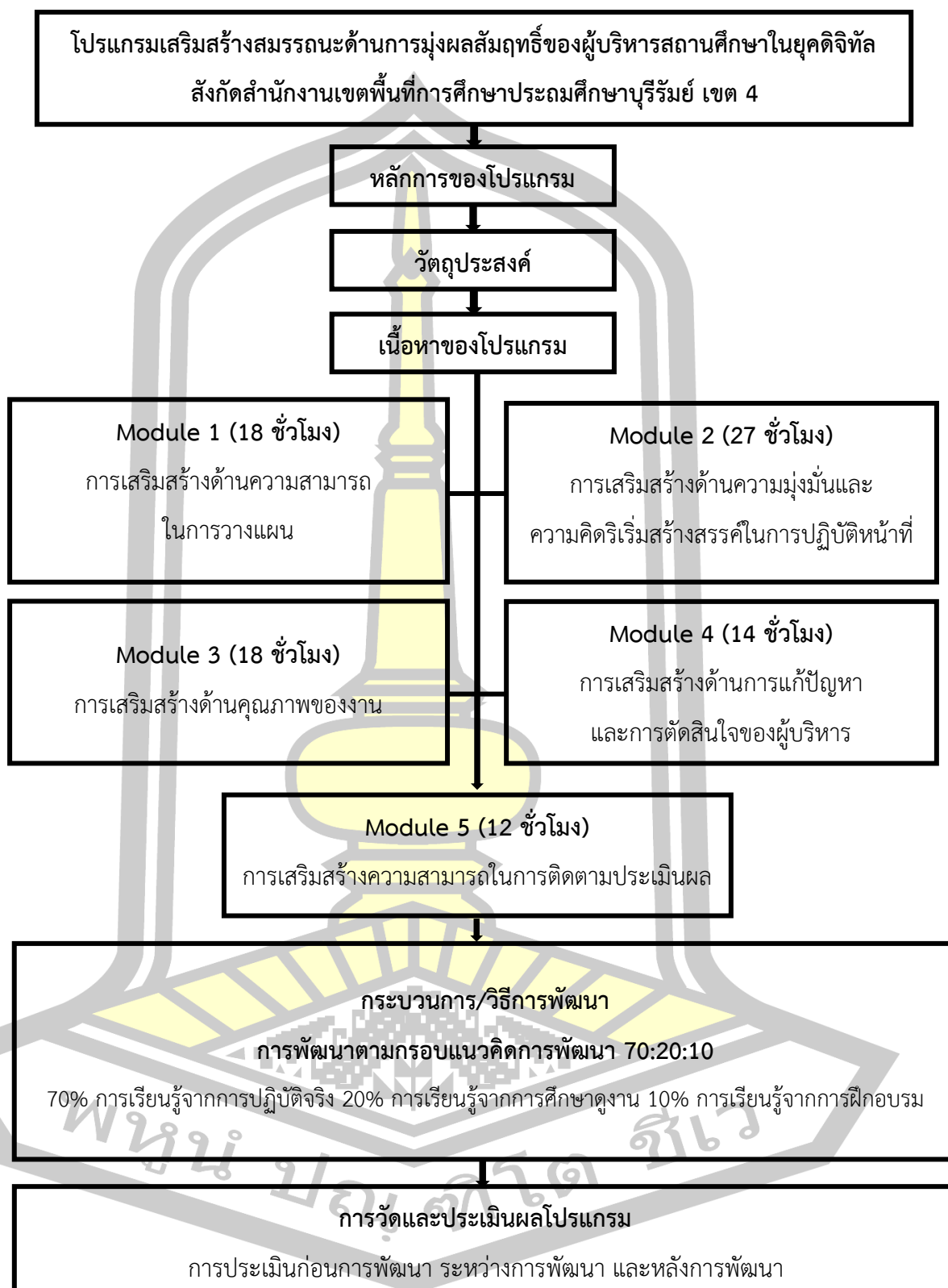
ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการ  
พัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและ  
ประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตาม  
โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ไม่น้อยกว่า  
ร้อยละ 80

คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้าน  
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการ  
ประเมินร้อยละ 80 (80คะแนน) แบ่งเป็น

1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ  
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์  
เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล สามารถสรุป ดังภาพประกอบ





ภาพประกอบ 8 โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 5 ท่าน ปรากฏดังตาราง 30

ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>1. หลักการของโปรแกรม</b>						
1.1 ความชัดเจนของหลักการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
<b>2. วัตถุประสงค์</b>						
2.1 วัตถุประสงค์มีความชัดเจน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
<b>3. เนื้อหาของโปรแกรม</b>						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.00	0.00	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.4 กิจกรรม						
3.4.1 Module 1						
ด้านความสามารถในการวางแผน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4.2 Module 2						
ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 30 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.4.3 Module 3 ด้านคุณภาพของงาน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4.4 Module 4 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4.5 Module 5 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
<b>4. กระบวนการ/วิธีการพัฒนา</b>						
4.1 วิธีการพัฒนาเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา - การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by doing)	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
<b>5. การวัดและประเมินผล</b>						
5.1 การประเมินผลก่อน ระหว่าง และ หลังการพัฒนา ตรงตามวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.2 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.62	0.13	มากที่สุด	4.71	0.05	มากที่สุด

จากตาราง 30 พบว่า ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีความ  
เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) และโปรแกรมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.71$ )

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

#### สรุปผล

จากการวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า

- 1.1 สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

โดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการวางแผน และ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจของผู้บริหาร

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการวางแผน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจของผู้บริหาร

1.3 ความต้องการจำเป็นของของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความสามารถในการวางแผน ด้านคุณภาพของงานด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านความสามารถในการติดตามและประเมินผล

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาของโปรแกรม 4) รูปแบบและวิธีการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาภายในโปรแกรม ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ 1. ด้านความสามารถในการวางแผน 2. ด้านความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3. ด้านคุณภาพของงาน 4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร 5. ด้านความสามารถในการติดตามและประเมินผล มีผลการประเมินความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) และโปรแกรมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ )

### อภิปรายผล

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพราะในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมามีส่วนร่วมในการดำรงชีวิต ดังนั้นการศึกษาก็ต้องพัฒนาและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรพล แสนศิลา (2564) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน การพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการวิจัยแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1.1.1 ด้านความสามารถในการวางแผน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการกำหนดแนวทาง นโยบาย พร้อมทั้งวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสามารถกำหนดเป้าหมายและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2564) กล่าวว่า การวางแผน (Planning) ถือเป็นภารกิจแรกของผู้บริหาร เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง นอกเหนือหน้าที่การบริหารจัดการองค์การ และ สอดคล้องกับเรื่องฤทธิ์ เยื่อใย (2558) ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงาน หมายถึง การวิเคราะห์นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อนำสู่การปฏิบัติ วิเคราะห์ภารกิจงาน เพื่อวางแผนการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สังเคราะห์ภารกิจงาน เพื่อวางแผนแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ กำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน กำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน เลือกวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน กำหนดแผนการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน

1.1.2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความสามารถผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อการทำให้ที่มีคุณภาพ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของกลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับ ปริญญาตรี วังศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีและวิธีการใหม่มาปรับใช้ในการบริหารจัดการ หรือแก้ไขปัญหา ได้อย่างเป็นระบบ ยุติธรรมและมีขั้นตอนมีความยืดหยุ่น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ สอดคล้องกับสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2551) ได้นิยามความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การทำงานด้วยความเพียรพยายาม อุตุน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้ที่มุ่งมั่นในการทำงาน คือ ผู้ที่มีคุณลักษณะ ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเพียรพยายาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด ด้วยความรับผิดชอบและ มีความภาคภูมิใจในผลงาน

1.1.3 ด้านคุณภาพของงานในยุคดิจิทัล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการทำงานเป็นกระบวนการ บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พิจารณาคุณภาพของงาน เพื่อหาจุดที่ควรพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเอาใจใส่รายละเอียดของงานและสถานการณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับ สมศักดิ์ แก้วพลอย (2550) ได้สรุปว่า การบริหารคุณภาพโดยรวมจะต้องอยู่ภายใต้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร (Company Wide) หมายถึง การทำให้บุคลากรในทุกสายงาน ทุกระดับขององค์กรได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการคุณภาพโดยรวม
2. ความมีระบบ (Systematic) หมายถึง การบริหารภายใต้แนวคิดที่สามารถสอบกลับได้ (Traceability)
3. การตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง (Scientific) หมายถึง การตัดสินใจด้วยความมีเหตุผล และสอดคล้องกับ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547) ในการดำเนินงานใด ๆ จะมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือไม่พิจารณาได้จากเป้าหมายเป็นสำคัญ เช่น งานราชการมีเป้าหมายที่จะให้ประชาชนมีความสุข ความพึงพอใจ ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงวัดจากความพึงพอใจ ในงานด้านธุรกิจมีเป้าหมายอยู่ที่กำไร เป็นสำคัญ เมื่อผลที่ได้มากกว่าที่ลงทุนไป กำไรก็จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของงาน

1.1.4 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สร้างระบบการบริหารจัดการเชิง บูรณาการในการแก้ไขปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เข้าใจสภาพปัญหาในปัจจุบัน หรือสภาพตามความเป็นจริง ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการคิดวางแผนก่อนการตัดสินใจ เพื่อผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของทุกคน สอดคล้องกับ ปาริฉัตร ช่อชิต (2559) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรหรือ

การกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์การหรือพฤติกรรมของบุคคล

1.1.5 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ต้องมีกระบวนการ มีระบบติดตาม ตรวจสอบ มีความโปร่งใส มีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ สอดคล้องกับ เรื่องฤทธิ์ เยื่อใย (2558) การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานด้านการกำกับควบคุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของภารกิจและหรือประเมินว่า ภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การติดตามประเมินผล โดยปกติจะต้องกำหนดดัชนีการติดตามประเมินผลเพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า สถานการณ์ที่ตรวจสอบวัดได้นั้นบรรลุหรือไม่บรรลุ เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือดัชนีที่กำหนดประโยชน์ของการติดตาม ประเมินผลไม่เพียงแต่ช่วยให้ทราบความก้าวหน้าและหรือความล่าช้าของการดำเนินการ โดยใช้ดัชนีประเมินว่า การดำเนินการใกล้ถึงเป้าหมายที่กำหนดแค่ไหน เพียงไร แล้วยังสามารถช่วยให้วิเคราะห์เพิ่มเติมให้ทราบปัจจัยเหตุแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวดังกล่าวได้ทำให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงแนวทางดำเนินการต่อไปได้

1.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพราะว่าผู้สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในยุคดิจิทัล ต้องทำเทคโนโลยีมาใช้ให้เข้ากับการสอนในสถานการณ์ในปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ รินดา พงศ์ณะภา (2564) ได้ศึกษาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระบุรี เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1.2.1 ด้านความสามารถในการวางแผน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถกำหนดเป้าหมายและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการกำหนดแนวทาง นโยบาย พร้อมทั้งวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

สอดคล้องกับ ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการในการจัดการ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้ง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบ อื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความตั้งใจ พุ่งเท เอาใจใส่ในการปฏิบัติ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความพยายามแก้ปัญหา อุดหนุนไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาตนเองและผลงาน อยู่เสมอ สอดคล้องกับ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2551) ได้นิยามความมุ่งมั่นในการ ทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงาน ด้วยความเพียรพยายาม อุดหนุน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้มุ่งมั่นในการทำงาน คือ ผู้ที่มีคุณลักษณะซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเพียรพยายาม พุ่งเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนด ด้วยความรับผิดชอบและมีความภาคภูมิใจในผลงาน

1.2.3 ด้านคุณภาพของงานในยุคดิจิทัล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการทำงานเป็นกระบวนการ บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโดยตรง ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเอาใจใส่รายละเอียดของงานและสถานการณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับสอดคล้องกับ มัชฌิมา ธรรมบุศย์ (2553) ได้สรุปว่า คุณภาพในการทำงาน สามารถแบ่ง ได้ 3 อย่าง คือ 1. คุณภาพที่จำเป็นต้องมี (Must Be) การมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ โดยตรง 2. คุณภาพที่เป็นเสน่ห์ดึงดูดใจ (Attractive Quality) การใช้ไหวพริบ ในการทำงาน 3. คุณภาพในเชิงสังคม (Social Quality) หมายถึงความสามารถในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้าได้กับคนทั่ว ๆ ไป

1.2.4 ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีวิธีคิดแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีการ ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล แสวงหาแนวทางที่หลากหลาย

เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เข้าใจสภาพปัญหาในปัจจุบัน หรือสภาพตามความเป็นจริง สอดคล้องกับ Debono (1971) เสนอแนวคิดในการแก้ปัญหา โดยประยุกต์ใช้วิธีการคิดแบบนอกรอบ โดยเชื่อว่า ปัญหาส่วนใหญ่ต้องการมุมมองที่แตกต่างจึงจะแก้ไขได้สำเร็จ วิธีการที่จะทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างเกี่ยวกับปัญหาคือ การแยกปัญหาเป็นส่วน ๆ แล้วนำกลับมารวมกลุ่มเข้าด้วยกันในลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม หรือสุม่บางส่วนมารวมกัน หลักการนี้เสนอองค์ประกอบในการแก้ปัญหา 4 ประการ คือ 1) ค้นหาความคิดเด่น ๆ ที่เป็นหลักในการทำมาเข้าใจกับปัญหา 2) ค้นหาวิธีการที่แตกต่างออกไปในการมองปัญหา 3) ปลอ่ยวางการคิดแบบยึดติด และ 4) ให้โอกาสตนเองในการเปิดรับความคิดอื่น ๆ แนวปฏิบัติพื้นฐานในการแก้ปัญหาคือ การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ โดยนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ไม่เกิดปัญหาตามมาภายหลัง

1.2.5 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ต้องมีกระบวนการ มีระบบติดตาม ตรวจสอบ มีความโปร่งใส มีการรายงานผลการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับ เรื่องฤทธิ์ เยื่อใย (2558) การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานด้านการกำกับควบคุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของภารกิจและหรือประเมินว่า ภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การติดตามประเมินผล โดยปกติจะต้องกำหนดดัชนีการติดตามประเมินผลเพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าสถานการณ์ที่ตรวจสอบวัดได้นั้นบรรลุหรือไม่บรรลุ เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือดัชนีที่กำหนดประโยชน์ของการติดตามประเมินผลไม่เพียงแต่ช่วยให้ทราบความก้าวหน้าและหรือความล่าช้าหลังของการดำเนินการ โดยใช้ดัชนีประเมินว่าการดำเนินการใกล้ถึงเป้าหมายที่กำหนดแค่ไหน เพียงไร แล้วยังสามารถช่วยให้วิเคราะห์เพิ่มเติมให้ทราบปัจจัยเหตุแห่งความสำเร็จ และความล้มเหลวดังกล่าวได้ทำให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงแนวทางดำเนินการต่อไปได้

1.3 ผลการศึกษาลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า ด้านความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการวางแผน ด้านคุณภาพของงาน ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร และด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล สอดคล้องกับ สุภาภรณ์ ทะวะละ (2565) ที่ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นของ

สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 พบว่า ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านคุณภาพของงาน และด้านความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จากผู้ทรงคุณวุฒิ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาของโปรแกรม 4) กระบวนการ/วิธีการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 ด้านความสามารถในการวางแผน Module 2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ Module 3 ด้านคุณภาพของงาน Module 4 ด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจของผู้บริหาร และ Module 5 ด้านความสามารถในการติดตามและประเมินผล ระยะเวลาในการพัฒนาทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง แนวทางการดำเนินกิจกรรม คือ 1) การปฐมนิเทศ ลงทะเบียน ชี้แจงทำความเข้าใจ จำนวน 30 นาที 2) กิจกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยรูปแบบการจัดการอบรม จำนวน 9 ชั่วโมง 3) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวน 18 ชั่วโมง 4) กิจกรรมการนำผลการอบรมไปปรับใช้จริงในสถานศึกษา การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จำนวน 62 ชั่วโมง และสรุปผลการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล จำนวน 30 นาที มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จากผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และ 4.71 ตามลำดับทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบของโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาของโปรแกรม (กระบวนการ/วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล) สอดคล้องกับ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล จากการศึกษาองค์ประกอบของ

โปรแกรมสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบไปด้วย 1) หลักการและความสำคัญ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมและเครื่องมือพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล และสอดคล้องกับ พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 และได้ทำการศึกษาระบบการพัฒนาโปรแกรมจากแนวคิด ทฤษฎี ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น 2) ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรม/ยกร่างโปรแกรม 3) ขั้นตอนการวัดประเมินผลโปรแกรม จากการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมได้ใช้กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ เสาวยิ่งค์ (2563) ได้ศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ การประเมินผล พบว่า โปรแกรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีผลอันเนื่องมาจากองค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูที่สร้างขึ้นมีเนื้อหา กิจกรรม การพัฒนา สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมในการสร้างโปรแกรม

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกและพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการ ผ่านการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ มีความต้องการในการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการวางแผน ด้านคุณภาพของงาน ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร และ

ด้านความสามารถในการติดตามและประเมินผล ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความต้องการพัฒนาด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ควรส่งเสริมการพัฒนาในด้านที่มีความสำคัญและเร่งด่วนก่อน และสามารถเลือกสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาและดำเนินการต่อไปจนครอบคลุมทุกด้าน

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ได้จริงในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ควรพิจารณานำโปรแกรมนี้ไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

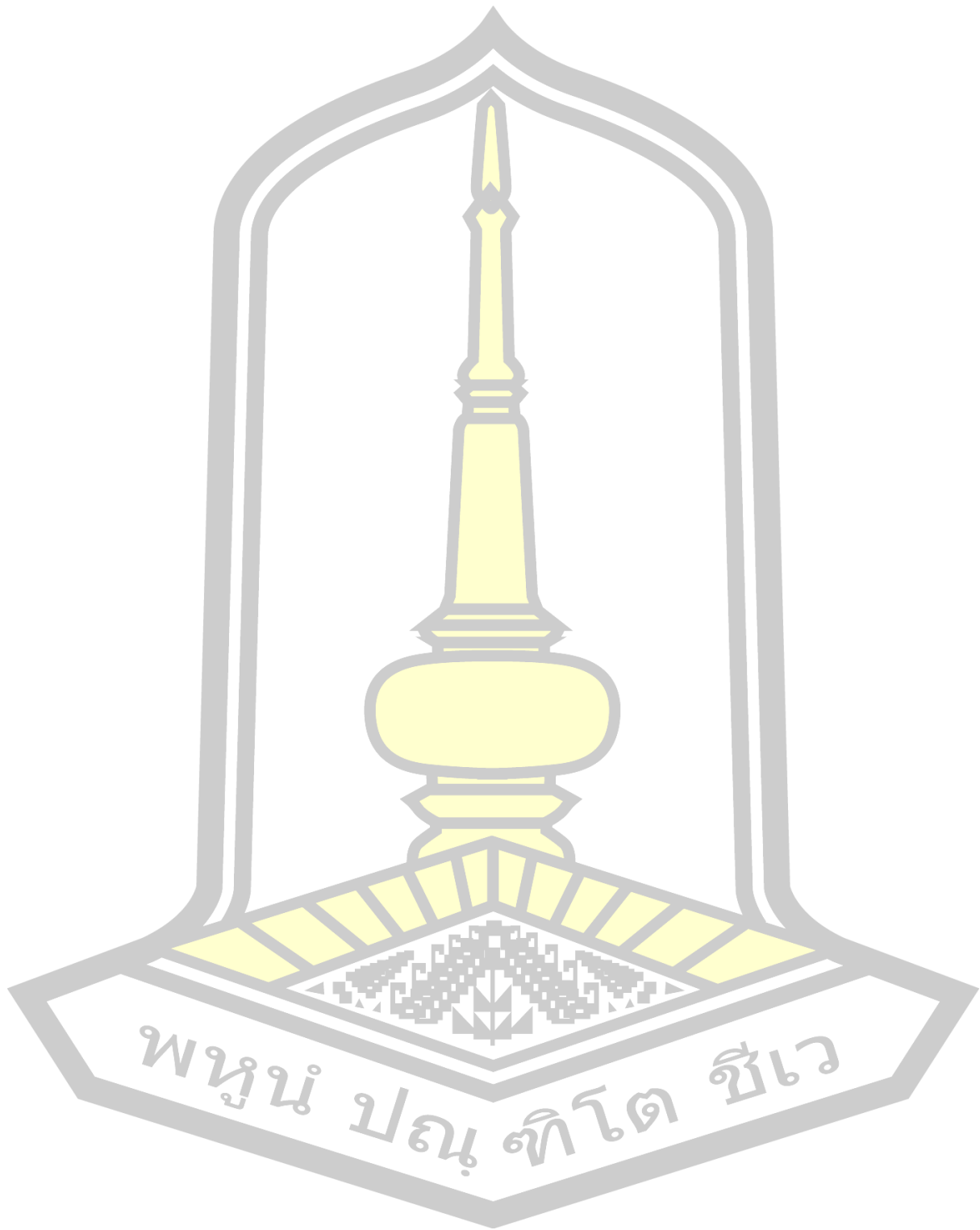
2.1 ควรพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งที่เกี่ยวข้องในระบบการศึกษา

2.2 ควรศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ อย่างหลากหลายและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2.3 ควรดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักในด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกอร จุลินทร. (2560). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรมการแพทย์. (2548). *การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์*. กรุงเทพฯ : กระทรวงสาธารณสุข.
- กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. (2566). *รายงานสรุปผลการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4*. บุรีรัมย์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.
- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2566). *รายงานประจำปี 2566*. กรุงเทพฯ : มาตาการพิมพ์.
- เกศรา รักชาติ. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Awakening Organization)*. กรุงเทพฯ : เนชั่นมัลติมีเดีย.
- คำดี จันทะเกษ. (2554). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาโดยบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เครือวัลย์ ภูมิศรีแก้ว. (2552). *เปรียบเทียบความสามารถด้านการอ่านจับใจความ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จตุรพล แสนศิลา. (2564). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จำลอง ไชยยา. (2545). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมความรู้ เจตคติและการปฏิบัติในการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำ โดยใช้วิธีสตอรีไลน์ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จินฉัตร ปะโคพิง. (2561). *ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. อุบลราชธานี : ศิริธรรมออฟเซ็ท.
- จิตติมา วรณศรี. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(10), 458-472.
- จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์. (2564). *บทบาทของผู้บริหารการศึกษายุคดิจิทัล*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://adacstou.wixsite.com/adacstou/single-post/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 14 กันยายน 2567].
- เจนจิรา คงสุข. (2540). *การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัตรชัย นาถ้ำพลอย. (2562). การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสังคมปัจจุบัน. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 3(3), 171-178.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2550). *คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ การจัดทำแผนการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ชุตีรัตน์ กาญจนธนะชัย. (2562). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชาวนะ ไตรมาศ. (2547). *ศาสตร์รัฐธรรมนูญกับการพัฒนาประชาธิปไตยในระบบนิติรัฐในสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ รวมบทความทางวิชาการของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญชุดที่ 3*. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.
- ณัฐภูมิ เสาวรงค์. (2563). *โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. (2548). *แนวทางการตรวจสอบภายใน*. ปทุมธานี : ดุมายเบส.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2561). *การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน Performance Management รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ โพธิ์ขำ. (2564). รูปแบบการบริหารโรงเรียนประชารัฐในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(1), 177-188
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ Competency หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ : ประชาสัมพันธ์สยาม.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2551). *Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร?*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและพัฒนา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- ธีระ รุญเจริญ. (2562). ทิศทางการจัดการเรียนรู้สู่การศึกษา 4.0 ในยุคดิจิทัล. ใน *รวมบทความการบริหารการศึกษา กับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สู่การศึกษาในยุคดิจิทัล ชุดที่ 1*. น.5-9. อุบลราชธานี : วิทยาการพิมพ์ 1973.
- นนทวัฒน์ สุขผล. (2543). *เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : เอกซ์เปอร์เน็ท.
- นพพงษ์ บุญจิริตราคุลย์. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- นฤมล มณีงาม. (2547). *การพัฒนาโปรแกรมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานตามหลักการเรียนรู้การรับใช้สังคมสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- น้องนุช ธราดลรัตน์กร. (2563). *การพัฒนาแบบการฝึกอบรมออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีมีลดีมีเดียเชิงปฏิสัมพันธ์ ตามแนวคอนสตรัคติวิซิมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีของครูประจำการ*. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 14(3), 208-221.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2547). *การจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเซลส จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 10 ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี. (2546). รายงานการวิจัยเรื่องตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- ปณิธาน วรรณวัลย์. (2554). การพัฒนาระบบเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปริญญา มีสุข. (2552). ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการศึกษาดุษฎีบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปาริฉัตร ช่อชิต. (2559). สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญณัฐฐา มาเชค. (2565). โมเดลเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการสำเร็จการศึกษาของนิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. *HRD Journal*, 13(1), 18-28.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ธนาเพรส แอนด์กราฟฟิค.
- เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2562). สมรรถนะและการจัดการเชิงกลยุทธ์. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.
- เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2564). นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2561). การพัฒนากลไกขับเคลื่อนระบบการผลิตและพัฒนาครูสมรรถนะสูงสำหรับประเทศไทย 4.0 กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา *Leadership Development: Theories, Best Practices and Case Study*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ภิกษาพัชญ์ โทนา. (2562). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0.

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2552). *พจนานุกรมสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารระดับกลาง*.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

มันทนา ธรรมบุศย์. (2553). *คุณภาพในการทำงาน*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://edu.chandra.ac.th/teacherAtVmdra/data/q.doc>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 6 ตุลาคม 2567].

เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). *การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครอง*

*ส่วนท้องถิ่นและราชการ*. กรุงเทพฯ : ป๊อค พอยท์.

ยศระวี วายทองคำ. (2563). *นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาควิชา

เทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิทักษ์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง*

*ปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รินดา พงศ์นะภา. (2564). *สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต*

*พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา.

รุ่งรัตน์ พลชัย. (2563). *ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*

*มจร. วิทยาเขตอีสาน, 1(3), 56, กันยายน - ธันวาคม*.

เริงฤทธิ์ เยื่อโย. (2558). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษา*

*ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญา

*การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย*

*มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและกรณีศึกษา*. ขอนแก่น :

คลังนานา.

ศรีฐาน สุขวงศ์. (2554). *การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย*

*แห่งชาติลาว*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา

*การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.

ศุภสิริ พัฒนภักดี. (2558). *การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล*

*เมืองนาสารจังหวัดสุราษฎร์ธานี*. ภาคนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย

*ราชภัฏสุราษฎร์ธานี*.

- สงบ อินทรมณี. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 16(1), 353-360.
- สถาบันพัฒนาชลประทาน. (2546). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. นนทบุรี : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2566). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา สพป.บุรีรัมย์ เขต 4*. กรุงเทพฯ : สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2561). *แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2561 - 2565)*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร.
- สมคิด บางโม. (2545). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2555). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 5 มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมศักดิ์ แก้วพลอย. (2550). *การควบคุมคุณภาพ*. สงขลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2549). สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา. *วารสารการศึกษาไทย*, 17(2), 10-12.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์การ: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย (Servant Leadership in Organization : Concept, Principle, Theory and Research)*. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2549-2553*. [ออนไลน์]. ได้จาก : จาก [www.obec.go.th](http://www.obec.go.th). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2567].
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). *คู่มือพจนานุกรมสมรรถนะสำหรับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548 ก). *เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548 ข). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ : เอ.พี.ลิฟวิ่ง

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก : คำอธิบายและตัวอย่าง พฤติกรรมบ่งชี้*. นนทบุรี : พี เอ ลีฟวิ่ง
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies)*. กรุงเทพฯ : บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2549). *การพัฒนาสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มงาน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. (2552). *รายงานผลการตรวจราชการแบบบูรณาการของผู้ตรวจราชการเพื่อมุ่งสัมฤทธิ์ตามนโยบายของรัฐบาลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 รอบที่ 1*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2547). *โครงการประชุมเพื่อกำหนดข้อตกลง ร่วมกันการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2565). *รายงานการประเมินคุณภาพ ภายนอกรอบสี่*. กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหาร สถานศึกษา : ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *การพัฒนากระบวนการต้นแบบและกลไกการพัฒนาครู ในลักษณะเครือข่ายเชิงพื้นที่ 5*. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนา การเรียนรู้.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ.
- สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2561). *พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.edusandbox.com>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2567].
- สำนักพัฒนาบุคลากร. (2564). *คู่มือการพัฒนาบุคลากรนอกเหนือจากการฝึกอบรม (Non Classroom Training)*. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาบุคลากร.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2551). *แนวทางการพัฒนา การวัดและประเมินคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2555). แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 14(2), 117-128.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency BASED LEARNING*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุทัศน์ สุกฤกษ์สมบัติ. (2553). *ธรรมาภิบาลคืออะไร*. [ออนไลน์]. ได้จาก <http://www.sakonareal.go.th/rnd/krusakon/article/good.pdf>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 มกราคม 2567].
- สุธรรม ธรรมพัฒนานนท์. (2563). *การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา ยุค 4.0*. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.
- สุนันท์ รักดีวุฒิ. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุภาภรณ์ ทะวะละ. (2565). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
- สุมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 2(79), 15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การออกแบบระบบการประเมินผลภายใน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- โสมนัส ฌ บางช้าง. (2544). *Good Governance: การกำกับดูแลที่ดี*. วารสารนักบริหาร, 2(21), 48-50.
- อภิรักษ์ เวทยานุกุล. (2544). *รายงานการวิจัยความสามารถในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา*.  
กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- เอกภพ โพธิ์จักร. (2557). *การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะวิธีการทางประวัติศาสตร์ และความมุ่งมั่นในการทำงานของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เรื่อง ประวัติศาสตร์สุโขทัย ระหว่างการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน และการจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Aitken, J. (1995). Supply governance structures for reverse logistics systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(6), 745-764. <https://www.google.com/search?safe=active &source&q=aitken>.
- Allinson, J. (2006). Over-educated, over-exuberant and over here? The impact of students on cities. *Planning Practice & Research*, 21(1), 79-94.
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction : Elements of program development*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Binkley, M. (2012). *Defining Twenty-First Century Skills*. Netherlands : Springer.
- Boone, E.J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey : Prentice Hall.
- Bryant, J. and Poustie, K. (2001). The new management development Paradigm. *Human Resource Planning*, 20(8), 14-21.
- Caffarella, R.S. (2002). *Planning Programs for Adult Learners*. San Francisco : Jossey Bass.
- Carolyn Clark, M. (2002). Theorizing Adult Development. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 84, 3-8.
- Carrell, R., Kuzmits, F.E. and Elbert, N.F. (1992). *Personnel/Human Resource Management*. New York : Macmillan Publishing Company.

- Charles, J. (2013). *Framework for High Performance*. [online]. Available from : <http://charlesjennings.blogspot.com/2013/06/702010-framework-for-high-performance.html>. [accessed 6 August 2024].
- Davies, B. and Ellison, L. (1997). *School leadership for the 21st century: A competency and knowledge approach*. London : Rutledge.
- Debono, E. (1971). *Teaching thinking*. London : Penguin Books.
- Delment, T.J. (2002). *A Competency Model for the position of Minnesota*. [online]. Available from : <https://humanresources.umn.edu/>. [accessed 25 January 2024].
- Dessler, G.A. (2002). *Framework for Human Resource Management*. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L. and Ivancevich, J.M. (1984). *Fundamentals of Management*. Austin, Texas : Business Publication.
- Hartley, H.J. (1968). *Educational Planning-Programming-Budgeting, A system Approach*. New York : Prentice-Hall
- Herrold, K.F. (1972). *Principal and Technique of Assessment in Handbook of Modern Personal Administration*. New York : McGraw-Hill.
- Hipkins, R. (2006). *The nature of the key competencies*. Wellington : New Zealand Council for Educational Research.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Hughes, B. (1999). The constitution of impairment: Modernity and the aesthetic of oppression. *Disability & Society*, 14(2), 155–172.
- Jett, R.D. and Wertheim, E.G. (1994). Performance Appraisal. In Tracy, W.R. (ed.), *Human Resources Management & Development Handbook*. 2nd ed. New York : AMACOM.
- Kennedy, P.W. and Dresser, S.G. (2005). Creating a competency-based workplace. *Benefits and Compensation Digest*, 42(2), 20-23.
- Knowles, M.S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education From Pedagogy to Andragogy*. Cambridge : Englewood Cliffs Prentice Hall.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basic*. Nashville : ASTD Press.

- MacLean, G.A. (2006). Balance of Power. *Canada's Journal of Global Policy Analysis*, 66(3), 543-561.
- Marmon, D.H. (2002). *Core competencies of professional service providers in federally funded Education programs*. Doctoral dissertation. The University of Tennessee.
- McClelland, D.C. (1973). *Test for Competence Rather Than Intelligence*. New York : American Psychologists.
- Mizell, K. (2007). *Service-Learning in Philosophy*. UNESCO : A School of Freedom.
- Ozcelik, G. and Ferman, M. (2006). Competency approach to human resource management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5(72), 72-91.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2002). *Management*. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Robert. S.E. (1990). *Cooperative Learning : Theory, Research and Practice*. New Jersey : Prentice - Hall.
- Rothwell, W.J. (1996). *Beyond Training and Development State of the Art Strategies for Enhancing Human Performance*. New York : AMCOM
- Rothwell, W.J. (2012). *Competency-Based Human Resource Management*. California : Davies-Black Publishing.
- Rouillard, L. (1993). *Goal and Goal Setting Achieving Measured Objectives*. 3rd ed. Boston : Thomson Course Technology.
- Scarpello, V., Ledvinka, J. and Bergmann, T. (1995). *Human Resource Management: Environments and Functions*. 2nd ed. Cincinnati, OH : Southwestern College Publishing.
- Seldin, P. (1988). *Evaluating and Developing Administrative Performance*. San Francisco : Jossey-Bass
- Shemon. (2004). *Competency Based HRM*. New Delhi : Tata Mc Graw-Hill Publishing.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York : John Wiley & Sons.
- Stone, T.H. (1982). *Understanding Personnel Management*. Japan : CBS College Publishing.

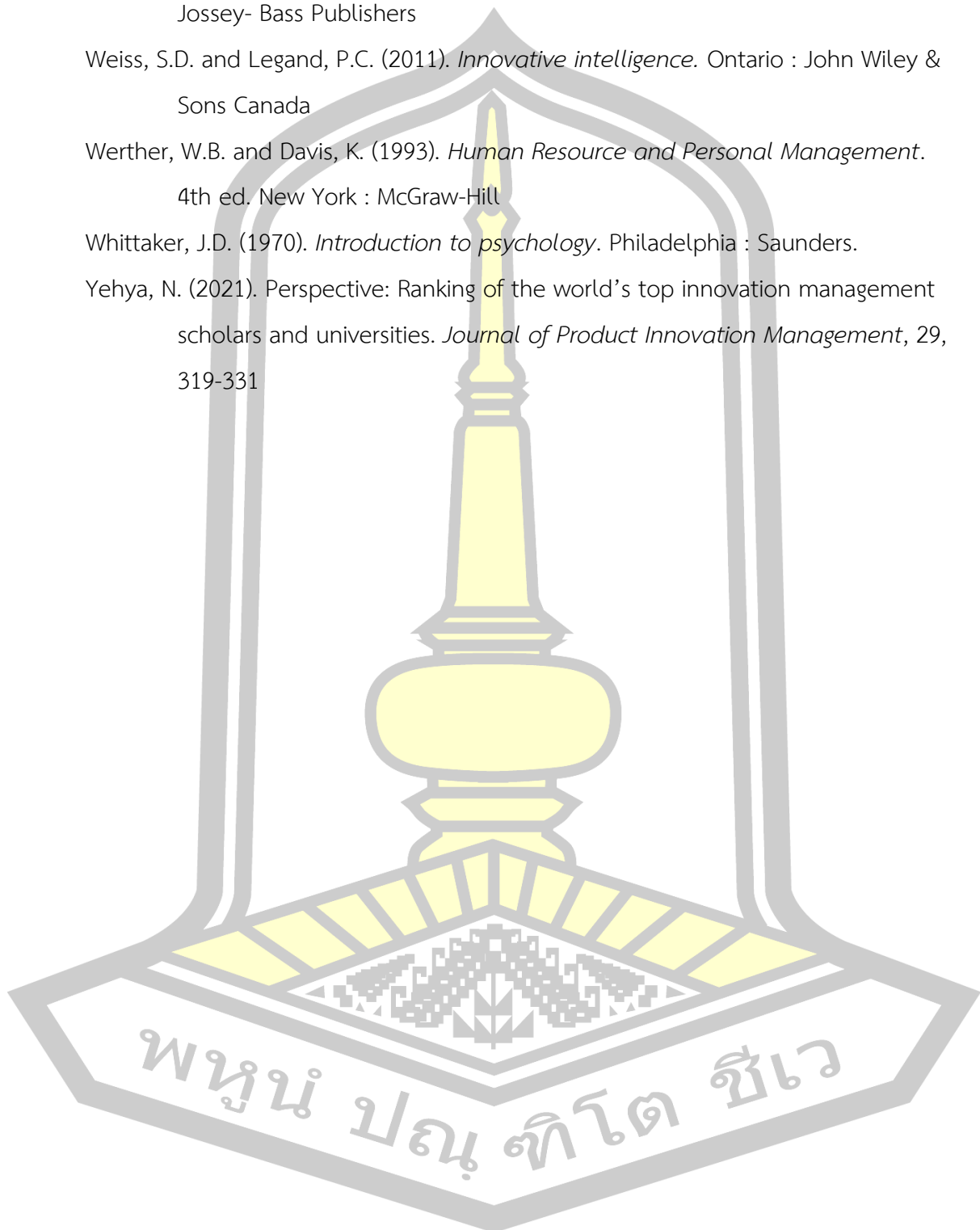
Styles, M.H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco :  
Jossey- Bass Publishers

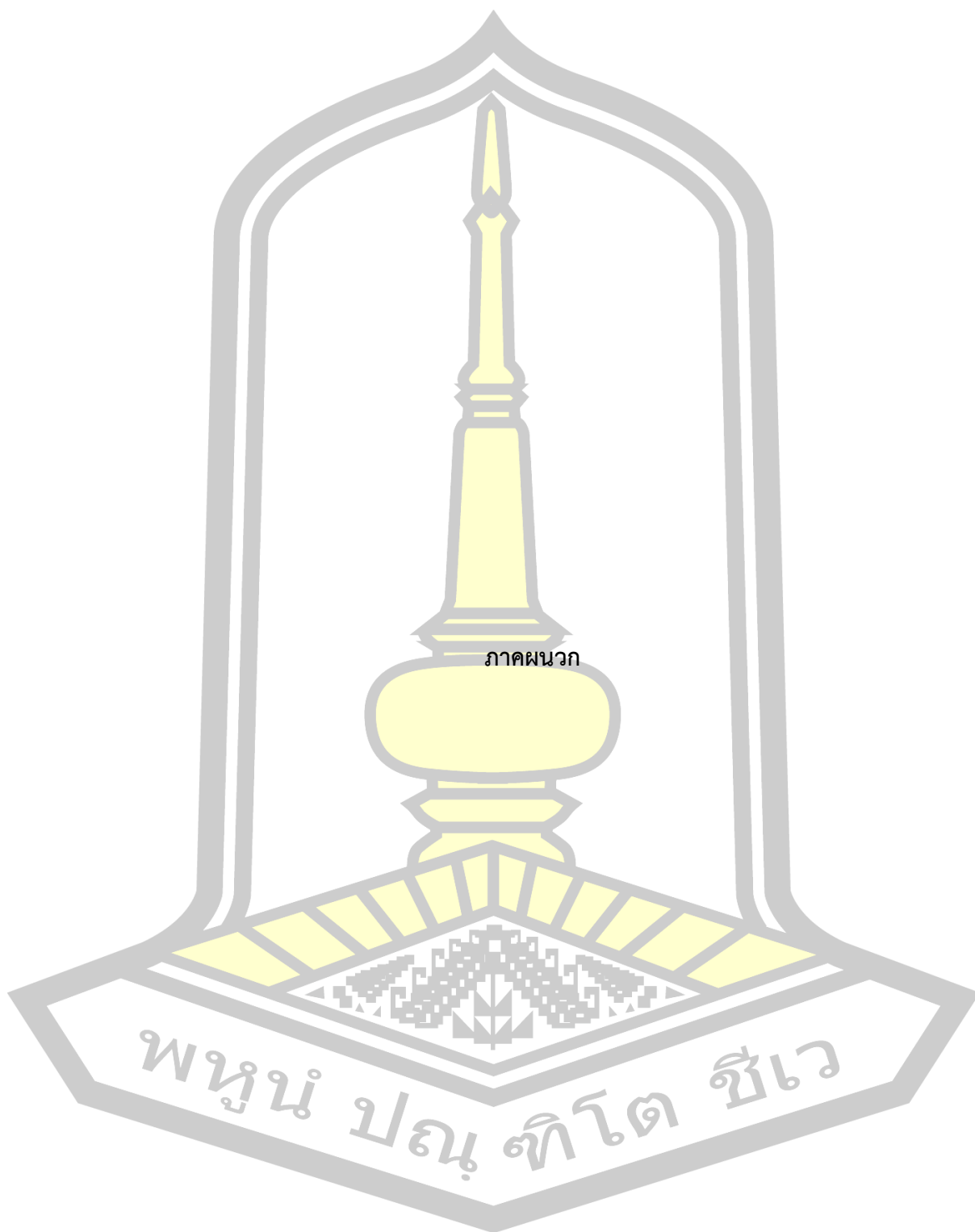
Weiss, S.D. and Legand, P.C. (2011). *Innovative intelligence*. Ontario : John Wiley &  
Sons Canada

Werther, W.B. and Davis, K. (1993). *Human Resource and Personal Management*.  
4th ed. New York : McGraw-Hill

Whittaker, J.D. (1970). *Introduction to psychology*. Philadelphia : Saunders.

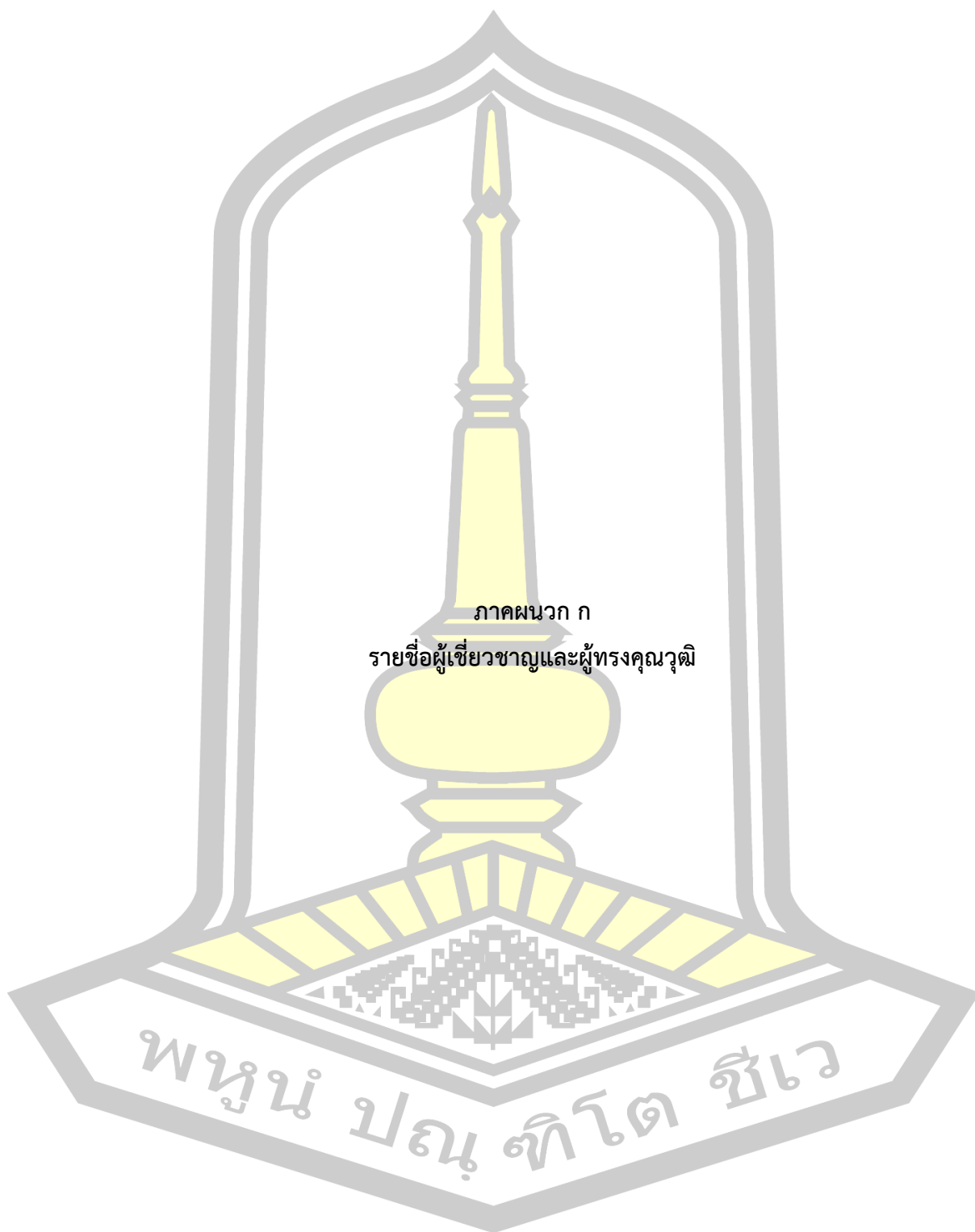
Yehya, N. (2021). Perspective: Ranking of the world's top innovation management  
scholars and universities. *Journal of Product Innovation Management*, 29,  
319-331





ภาคผนวก

พหุบัณฑิตยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุบัณฑิตวิทยาลัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องงานวิจัย

### 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต วิจัยและประเมินผลการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา

### 2. นายเอกอนันต์ ปุริตังสันโต

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) บริหารการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

### 3. นายสดศรี สุตदै

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหัวขัว (เบญจครุราษฎร์อุทิศ)

วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) บริหารการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

### 4. นายวุฒินันท์ พรนิคม

ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์  
เขต 4

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) การบริหารการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

### 5. นางสาวบุญโรม ดอมไธสง

ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์  
เขต 4

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

ผู้เชี่ยวชาญด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

พญน ปณ ทิโต ชีเว

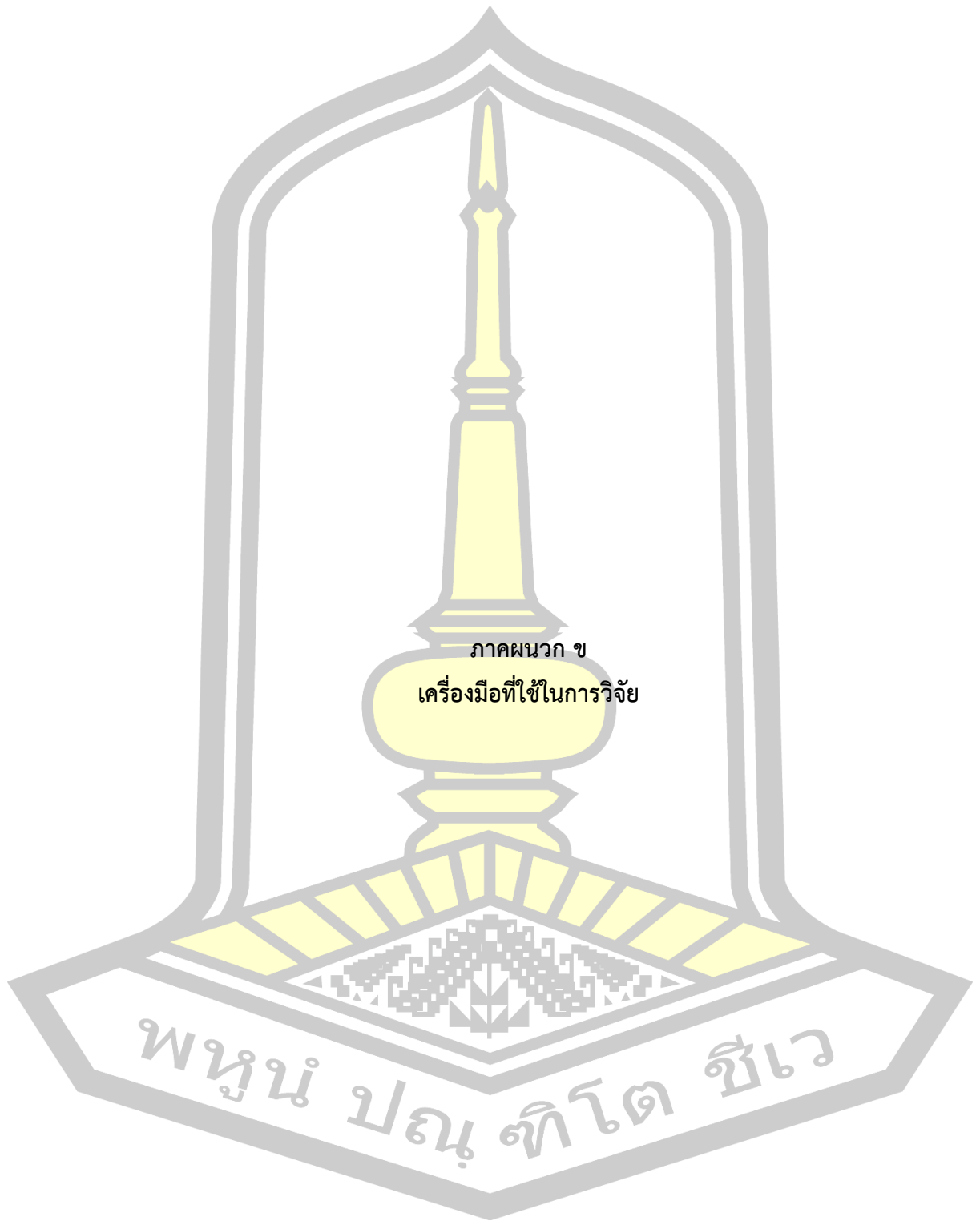
### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสัมภาษณ์

1. สัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน
  - 1) โรงเรียนวัดสมณवास อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ จังหวัดบุรีรัมย์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4  
นายพงษ์พิทักษ์ เพ็งศรี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
  - 2) โรงเรียนบ้านหนองไผ่เบญจมิตร อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ จังหวัดบุรีรัมย์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4  
นางนิศรา ไกรเพชร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
  - 3) โรงเรียนหนองแสงวิทยาสรรค์ อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5  
ดร.คณินธิปรีชต์ พรหมราษฎร์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
2. สัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ท่าน
  - 1) นายศิวานนท์ สวยสว่าง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพุทไธสง (โอกาสประชาชนกุล)
  - 2) นางสาวราอินทร์ ปุผาลา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคู (คุรุศิษย์วิทยาคาร)
  - 3) นางกฤษณา เกลี่ยวงศ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยหินพิทยาคม

พหุ ประถมศึกษา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
คุณวุฒิสูงสุด การศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
- 2) รศ.ดร.ประสาท เนืองเฉลิม  
อาจารย์ประจำภาควิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
คุณวุฒิสูงสุดการศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิทยาศาสตร์ศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร/การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 3) ดร.ธัญญลักษณ์ เวชกามา  
ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนบ้านหายโศก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4  
คุณวุฒิสูงสุด ปรัชญาศษฏบัณฑิต (ปร.ด) สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
- 4) นายกว้าง ไปหนี่  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอมรสิริสามัคคี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4  
คุณวุฒิสูงสุดคุณวุฒิสูงสุดครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขา การบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
- 5) นายวุฒิภัทร หาญฉัตรภูวดล  
ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลนาโพธิ์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4  
คุณวุฒิสูงสุดการศึกษามหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขา บริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุ ประจักษ์ วิทยา

## แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

2. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย ซึ่งการสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ จะนำไปใช้เพื่อสรุปผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่ได้แยกวิเคราะห์เป็นรายโรงเรียน ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและสมบูรณ์จะช่วยให้ผลการวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้องเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เพื่อเกิดคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

พูน ปรณัฐ ชื่น  
นางสาวฐิติวรดา เมย์ไธสง  
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

## ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อสถานศึกษา.....

## 1. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

- ผู้บริหาร       รักษาการแทน

## 2. ขนาดของโรงเรียน

- โรงเรียนขนาดเล็ก      มีจำนวนนักเรียน 0 - 119 คน  
 โรงเรียนขนาดกลาง      มีจำนวนนักเรียน 120 - 719 คน  
 โรงเรียนขนาดใหญ่      มีจำนวนนักเรียน 720 - 1,679 คน  
 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ      มีจำนวนนักเรียน 1,680 คนขึ้นไป

พูนุ์ ปณฺ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับระดับ  
ความคิดเห็นท่าน

- ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มากที่สุด  
ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก  
ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ ปานกลาง  
ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อย  
ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในปัจจุบัน/ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

\*ตัวอย่าง\*

ข้อ	สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
0	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนด เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน		✓				✓				
00	ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถกำหนด เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ทำนายเพื่อให้ ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด		✓					✓			

คำอธิบาย

จากตัวอย่างข้อที่ 0 หมายความว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่า สภาพปัจจุบันของ  
การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารในยุคดิจิทัล มีความสามารถกำหนด  
เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้เป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับมากที่สุด

จากตัวอย่างข้อที่ 00 หมายความว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่าสภาพสภาพปัจจุบันของ  
การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารในยุคดิจิทัล มีความสามารถกำหนด  
เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ทำนายเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด อยู่ในระดับมาก  
และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก



ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
9	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการกำหนด แนวทาง นโยบายพร้อมทั้งวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของสถานศึกษา										
10	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการกำหนด จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาในระยะสั้นและระยะยาว										
11	(ทักษะการรู้ดิจิทัล) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการวางแผน วิธีปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายในอนาคต										

2. ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึงความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความเอาใจใส่ในงาน ความอดทน ทุ่มเท  
ร่างกายและเวลา ความพยายามแน่วแน่ในการทำงานด้วยความเพียรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตาม  
เวลาที่กำหนดและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหา เสนอวิธีการหรือ  
แนวทางใหม่ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา  
ตนเองและผลงาน เพื่อให้งานที่กระทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพร้อมทั้งชื่นชมผลงานของตนเองด้วย  
ความภาคภูมิใจ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เครื่องมือสำหรับการสื่อสารออนไลน์ แพลตฟอร์มการเรียนรู้  
ออนไลน์ หรือโปรแกรมช่วยจัดการงาน มาสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว  
รวมถึงใช้ระบบติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนา  
ผลงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

1	(ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความตั้งใจ ทุ่มเท เอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่าง เต็มที่										
2	(ทักษะการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความพยายาม แก้ปัญหา อดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้										



ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
10	(ทักษะการรู้ดิจิทัล) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมีความสามารถ ผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อการทำให้ที่มี คุณภาพ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ ที่หลากหลายของกลุ่มเป้าหมาย										
<p>3. ด้านคุณภาพของงาน หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงสร้างที่กำหนดไว้ ตามมาตรฐานวิชาชีพหรือวิธีปฏิบัติ โดยมีระบบติดตามที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System) และแพลตฟอร์มการตรวจสอบข้อมูลแบบเรียลไทม์ เพื่อเพิ่มความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกในสังคมอย่างทั่วถึงพร้อมทั้งมีการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างสูงสุด เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้การจัดการทรัพยากรและข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และเพิ่มประสิทธิผลของงานในภาพรวม</p> <p>ด้านคุณภาพของงานในยุคดิจิทัล</p>											
1	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงาน ตามแผนงานที่วางไว้										
2	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโดยตรง										
3	(ทักษะการรู้ดิจิทัล) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล นำเทคโนโลยีมาใช้ ในระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้										
4	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล พิจารณาคุณภาพ ของงาน เพื่อหาจุดที่ควรพัฒนา										
5	(ทักษะความสามารถในการสื่อสาร) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรที่สามารถสื่อสารได้ ทุกที่ ทุกเวลา										

ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
6	(ทักษะความสามารถในการสื่อสาร) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานและมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับทุกคน										
7	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเอาใจใส่รายละเอียดของงานและสถานการณ์ต่าง ๆ										
8	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ										
9	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล										

4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการวางแผนแบบเป็นขั้นตอน และใช้วิธีการหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ โดยเข้าใจสถานการณ์ในยุคดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ จากข้อมูลดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารจะใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) แพลตฟอร์มการสื่อสารและประสานงานออนไลน์ เพื่อวางแผนและตัดสินใจอย่างมีแบบแผน รวมถึงการกำหนดแนวทางปฏิบัติร่วมกันผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารในยุคดิจิทัล

1	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความเข้าใจในสถานการณ์ในยุคดิจิทัล										
2	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีวิธีคิดแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ										
3	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีความคิดยืดหยุ่นและพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น										

ข้อ	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในยุคดิจิทัล	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
4	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สร้างระบบ การบริหารจัดการเชิงบูรณาการในการแก้ไขปัญหา											
5	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการวิเคราะห์ แนวทางในการแก้ปัญหา											
6	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ยังมีการคิดแบบยึด ติดหรือ คิดแก้ปัญหาในรูปแบบเดิม ๆ											
7	(ความสามารถในการสื่อสาร) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีเหตุผลเพียงพอต่อ การตัดสินใจอย่างรอบรอบ เป็นที่ยอมรับของ บุคคลต่าง ๆ											
8	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีวิธีการ แก้ปัญหา ในสถานการณ์การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง											
9	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล แสวงหาแนวทางที่ หลากหลายเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา											
10	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เข้าใจสภาพปัญหา ในปัจจุบัน หรือ สภาพตามความเป็นจริง											
11	ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการคิดวางแผน ก่อนการตัดสินใจ เพื่อผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดความพึง พอใจของทุกคน											

5. ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการติดตามการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ และประเมินการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ โดยกำหนดรูปแบบในการติดตามประเมินผลที่หลากหลาย ระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งการประเมินและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ระบบติดตามผลแบบออนไลน์ (Online Monitoring Systems), โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics Tools) และแพลตฟอร์มการรายงานผลแบบเรียลไทม์ เพื่อช่วยให้การติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถปรับปรุงงานได้อย่างเป็นระบบ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรและการปฏิบัติงาน



ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

---

---

---

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามฉบับนี้



แบบสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practices) สำหรับการวิจัย  
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล  
ตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้ข้อมูลแต่อย่างใด โดยหน่วยงานของท่านเป็นสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practices) จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวจิตติวราดา เมยไธสง

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

**แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง**  
**การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4**

\*\*\*\*\*

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล**

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่งทางการบริหาร.....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ/วิทยฐานะ.....
4. วุฒิสูงสุดทางการศึกษา.....
5. สถานที่ปฏิบัติงาน.....
6. สัมภาษณ์ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

**ตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่และรับผิดชอบในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ท่านมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ในแต่ละองค์ประกอบควรดำเนินการอย่างไร จึงจะนำไปสู่โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 และเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในประเด็นคำถามการสัมภาษณ์ดังนี้

1. หลักการใดที่เหมาะสมในการพัฒนาการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

.....

.....

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

3. วิธีการพัฒนา วิธีใด เช่น การศึกษาดูงาน (Study visit) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-study) การฝึกอบรม (Training) การประชุม/สัมมนา (Meeting)/(Seminar) การสอน (Coaching) การช่วยเหลือแนะนำ (Mentoring) การอภิปราย (Discussion) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การศึกษาเอกสารทางวิชาการ (Review of Literature) การฝึกปฏิบัติ (Practice) ที่เห็นสมควรในโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล ควรใช้วิธีการใดในแต่ละองค์ประกอบ และควรใช้เวลาเท่าใดในการพัฒนา

.....

.....

4. การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีวิธีการอย่างไร

4.1 ในสถานศึกษาของท่านมีวิธีการเสริมสร้างความสามารถในการวางแผนในยุคดิจิทัล

อย่างไร

.....

.....

4.2 1 ในสถานศึกษาของท่านมีวิธีการเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

4.3 ในสถานศึกษาของท่านมีวิธีการเสริมสร้างด้านคุณภาพของงานในยุคดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

4.4 ในสถานศึกษาของท่านมีวิธีการเสริมสร้างด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารในยุคดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

4.5 ในสถานศึกษาของท่านมีวิธีการเสริมสร้างด้านความสามารถในการติดตามและประเมินผลในยุคดิจิทัลอย่างไร

.....

.....

5. การวัดและการประเมินผลโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

**\*\*\*ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

คำถาม : ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในยุคดิจิทัลอย่างไรบ้าง

.....

.....

ขอขอบพระคุณ ในความอนุเคราะห์  
นางสาวฐิติวรดา เมย์ไธสง นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้**  
**ของ โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4**

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

1. เครื่องมือที่ใช้ในครั้งนี้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

2. ข้อคำถามในการประเมินจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับรายละเอียด ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

3. โปรดพิจารณาว่าสิ่งที่ระบุในแต่ละข้อนั้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยแบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

**ตอนที่ 2** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละช่อง โดยกำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับซึ่งแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้**  
**ของ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4**  
**โดยผู้ทรงคุณวุฒิ**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

ชื่อ-สกุล ของผู้ตอบแบบประเมิน.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

สังกัดหน่วยงาน.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด..... สาขา.....

**ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย  ในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นท่าน

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ในระดับน้อยที่สุด

**\*ตัวอย่าง\***

ข้อ	รายการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
0	ความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
00	ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>			



ข้อ	รายการประเมิน โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
<b>4. วิธีการพัฒนา</b>											
1	วิธีการพัฒนา เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา - การฝึกอบรม (Training) - การศึกษาดูงาน (Site Visit) - การศึกษด้วยตนเอง (Self-Study )										
2	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน										
3	ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์										
<b>5. การวัดและประเมินผล</b>											
1	การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการ พัฒนา ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม										
2	ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน										

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

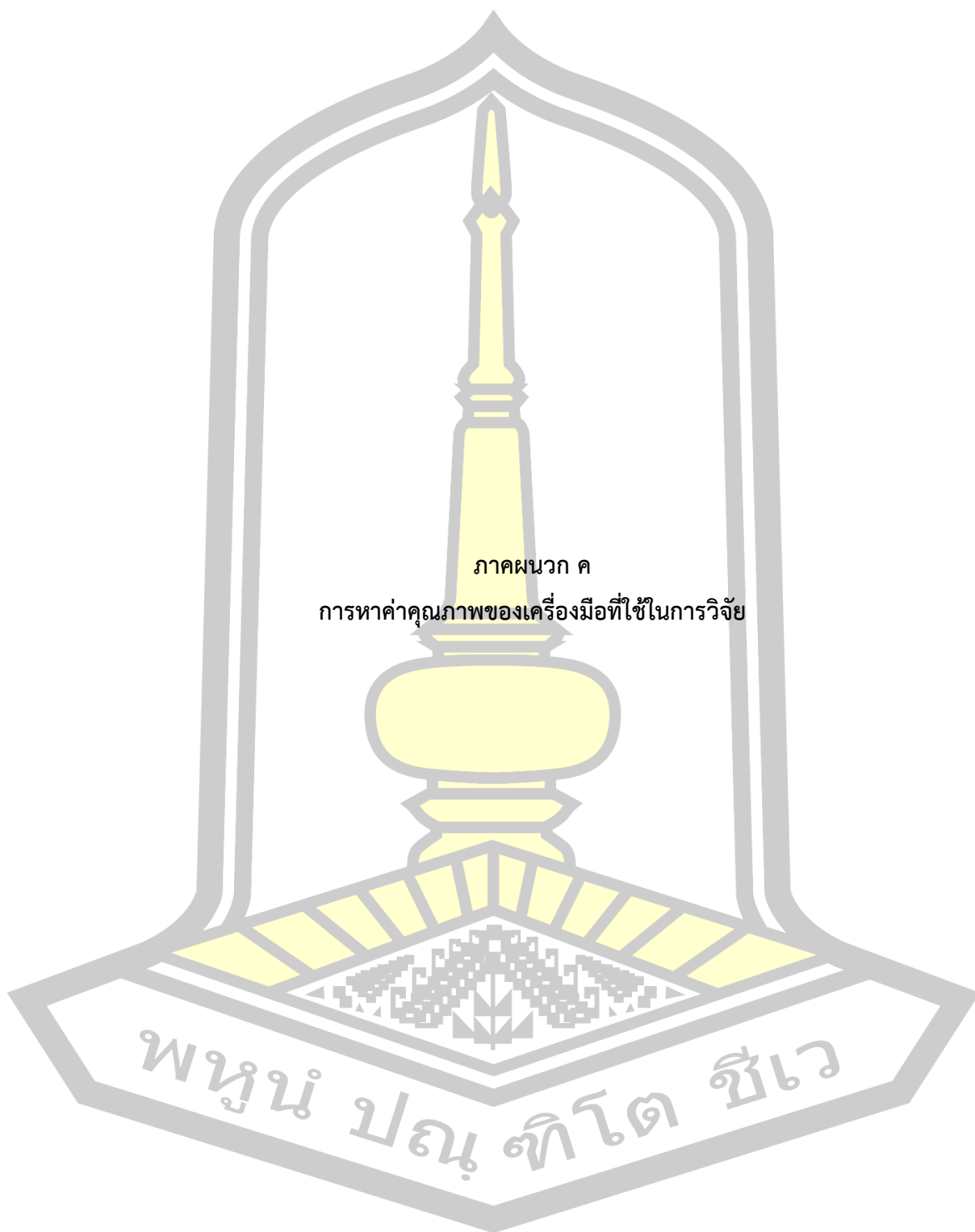
.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

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

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

การหาค่าคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

ตาราง 31 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้าง สมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

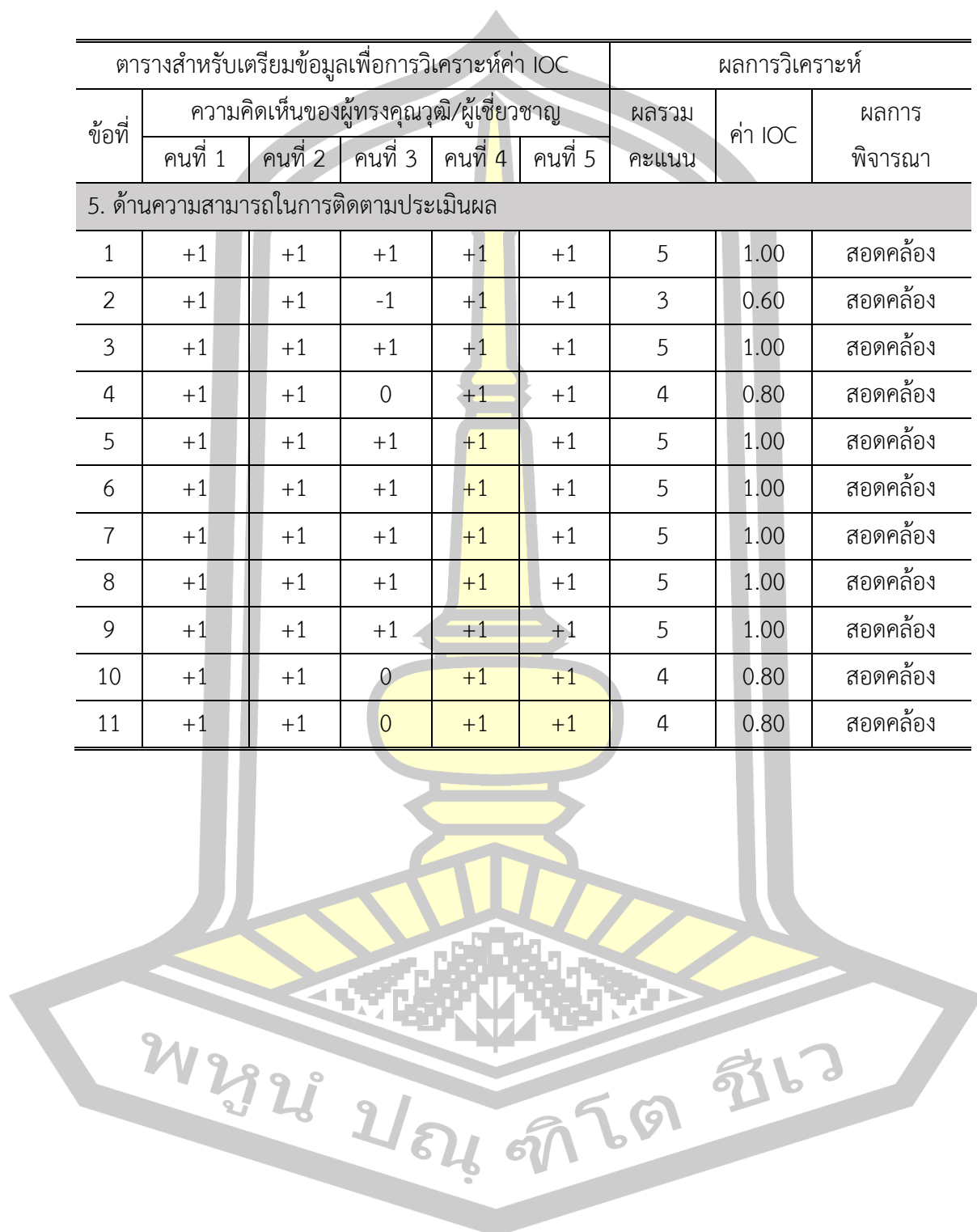
ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล								
1. ด้านความสามารถในการวางแผน								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
7	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2. ด้านความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่								
1	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 31 (ต่อ)

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
<b>3. ด้านคุณภาพของงาน</b>								
1	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
5	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
6	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
7	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
8	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
9	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
<b>4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร</b>								
1	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
2	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
3	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
4	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
5	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
6	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
7	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
8	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
9	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
10	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
11	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง

ตาราง 31 (ต่อ)

ตารางสำหรับเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ค่า IOC						ผลการวิเคราะห์		
ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>5. ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล</b>								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
11	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง



ตาราง 32 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.700	0.698
2	0.554	0.592
3	0.487	0.691
4	0.583	0.754
5	0.443	0.693
6	0.444	0.598
7	0.407	0.449
8	0.412	0.531
9	0.623	0.588
10	0.609	0.710
11	0.539	0.605
12	0.521	0.591
13	0.746	0.795
14	0.484	0.475
15	0.785	0.819
16	0.657	0.796
17	0.496	0.458
18	0.617	0.710
19	0.615	0.728
20	0.688	0.796
21	0.785	0.762
22	0.407	0.504
23	0.484	0.475
24	0.785	0.728
25	0.657	0.795

ตาราง 32 (ต่อ)

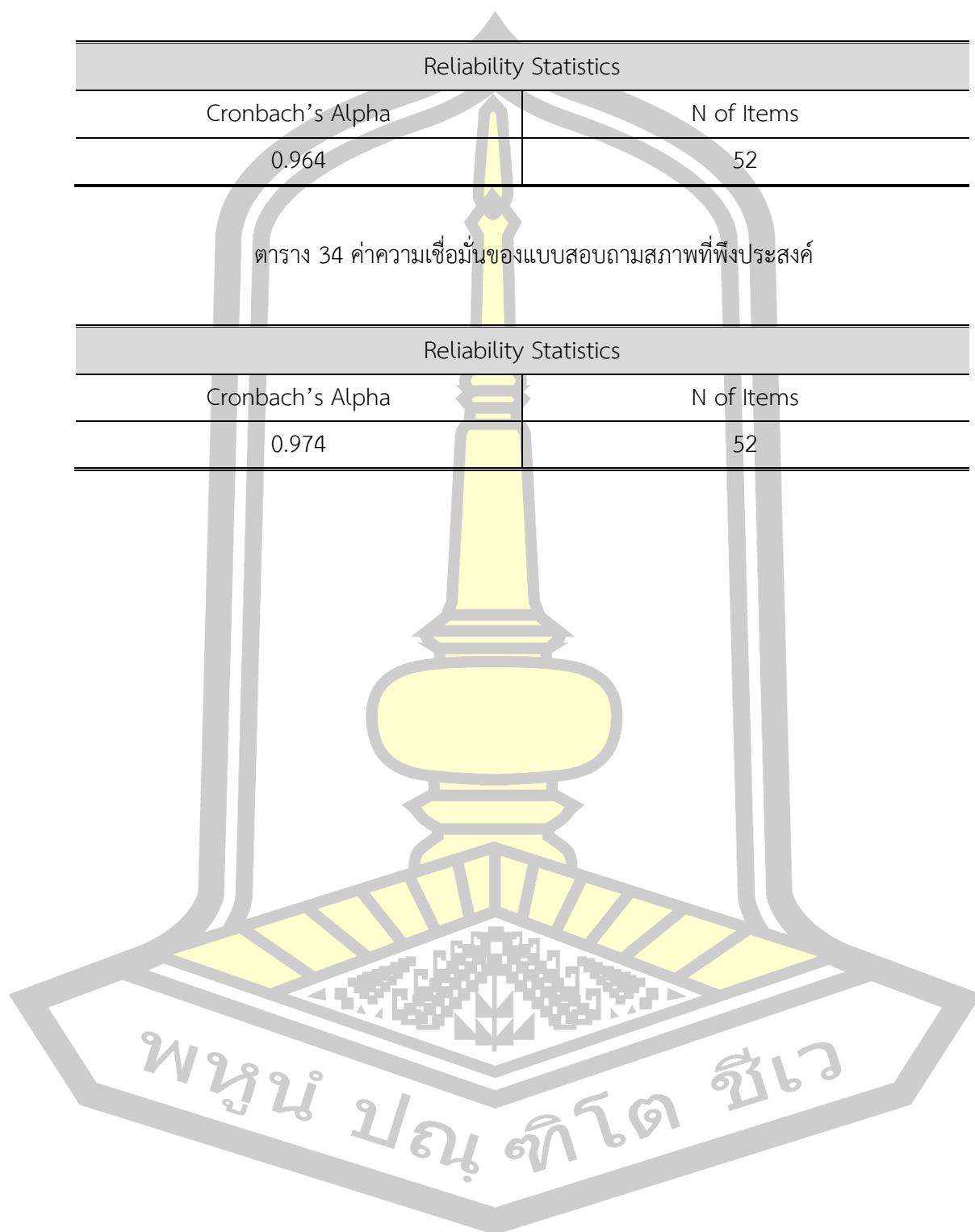
ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
26	0.623	0.813
27	0.487	0.569
28	0.657	0.796
29	0.495	0.454
30	0.457	0.540
31	0.484	0.591
32	0.785	0.744
33	0.657	0.668
34	0.496	0.728
35	0.617	0.796
36	0.700	0.744
37	0.582	0.728
38	0.495	0.532
39	0.546	0.551
40	0.443	0.710
41	0.609	0.665
42	0.546	0.592
43	0.752	0.747
44	0.785	0.796
45	0.504	0.551
46	0.542	0.574
47	0.443	0.535
48	0.679	0.693
49	0.591	0.598
50	0.457	0.388
51	0.484	0.605
52	0.546	0.592

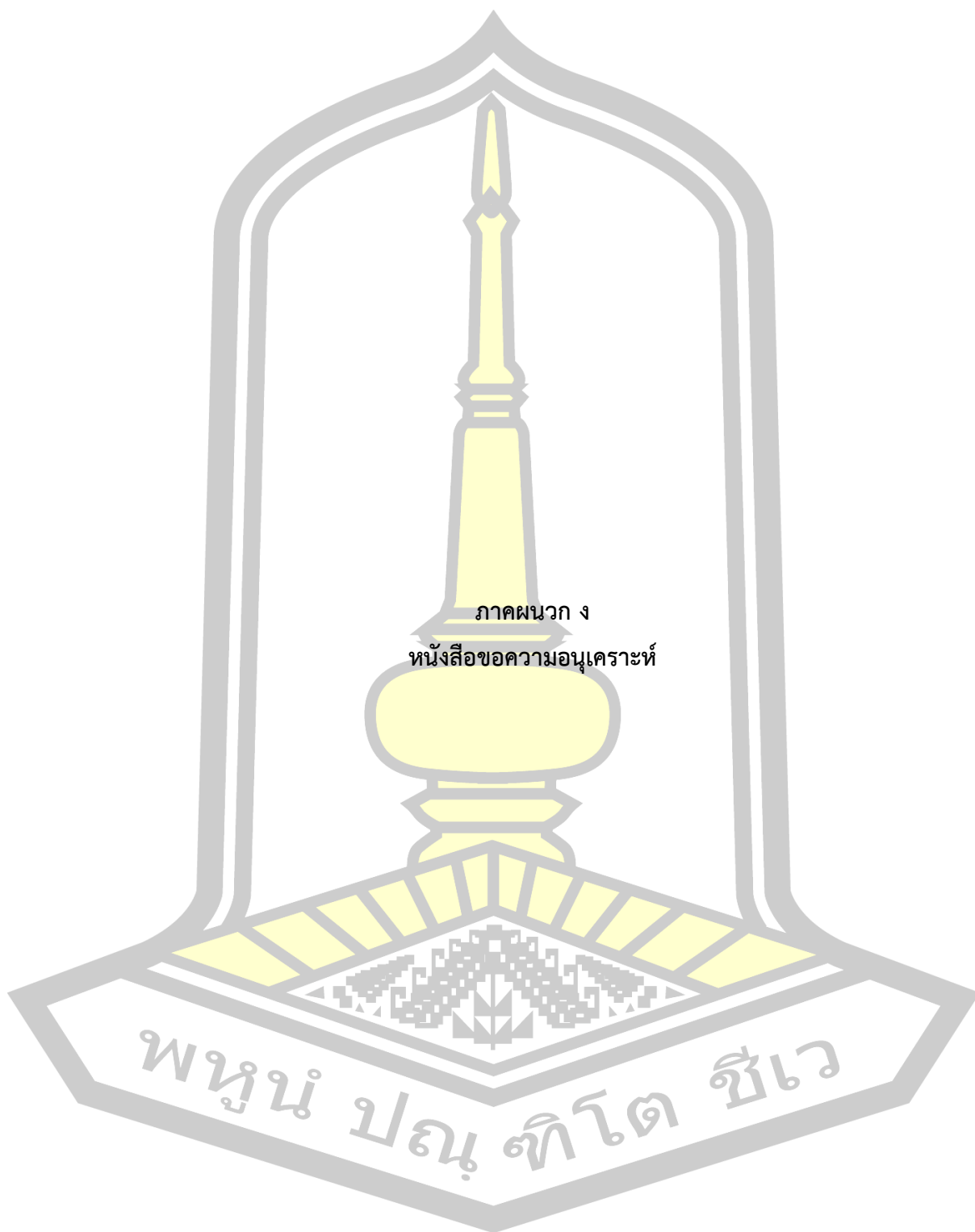
ตาราง 33 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.964	52

ตาราง 34 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.974	52





ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อร 0605.5(2)/ ร1372

วันที่ 8 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาวฐิติวรรณ เมย์ไธสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นงานวิจัยในรายวิชา ก.ศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

- ให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปรณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1372

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอลงความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ**เรียน** นายเอกอนันต์ บุรีดิ้งสันโต

ด้วย นางสาวจิตติวราดา เมย์โสมง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นงานวิจัยในรายวิชา กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาณุรัตน์ เรืองมนศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอลงความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุศลอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

- ให้ความอนุเคราะห์

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(นายเอกอนันต์ บุรีดิ้งสันโต)

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4



ที่ อว 0605.5(2)/ว1372

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2567

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ**เรียน** นายวุฒินันท์ พรนิคม

ด้วย นางสาวฐิติวรดา เมย์ไธสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นงานวิจัยในรายวิชา กศม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาณุจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

- ให้ความอนุเคราะห์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

โทรสาร 0-4371-3147

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(นายวุฒินันท์ พรนิคม)

ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4



ที่ อว 0605.5(2)/3213

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวบุญโรม คอมโงสง

ด้วย นางสาวจิตติวรา เมย์โงสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิจัย เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-9852

- ให้ความอนุเคราะห์

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(นางสาวบุญโรม คอมโงสง)

ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

2



ที่ อว 0605.5(2)/ว 4634

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

28 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน นายสทศรี สุดดี

ด้วย นางสาวฐิติวราดา เมย์โรสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและ พัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาณุจณ์ เรืองมนศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุลลิอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

๒๗ ธ.ค. ๖๗



ที่ ศธ ๐๔๐๘๕/ ๒๐๔

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔  
อำเภอพุทไธสง จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๑๒๐

๑๗ มกราคม ๒๕๖๘

เรื่อง อนุญาตให้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อ้างถึง หนังสือคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/๒๐๗ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๗

ด้วย นางสาวฐิติวรดา เมย์ไธสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษาสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและดำเนินงานวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม.การบริหารและพัฒนาการศึกษา ได้ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงได้ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔ นั้น

ทั้งนี้ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔ ได้อนุญาตให้ นางสาวฐิติวรดา เมย์ไธสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษาสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายเอกอนันต์ ปุริตังสันโต)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔กลุ่มอำนาจการ  
งานบริหารงานทั่วไป

โทร.๐-๔๔๖๘-๕๔๕๕ , ๐๔๓-๔๔๒๔๕๕๔

โทรสาร ๐ ๔๔๖๘ ๕๐๙๕

“เรียนดี มีความสุข”



ที่ ศธ ๐๔๐๘๕/๒๓๗

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔  
อำเภอพุทไธสง จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๑๒๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๘

เรื่อง อนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อ้างถึง หนังสือคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ อว ๐๖๐๕.๕(๒)/๒๐๘ ลงวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๗

ด้วย นางสาวฐิติวรดา เมย์ไธสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษาสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและดำเนินงานวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม.การบริหารและพัฒนาการศึกษา ได้ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงได้ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔ นั้น

ทั้งนี้ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔ ได้อนุญาตให้ นางสาวฐิติวรดา เมย์ไธสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษาสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายเอกอนันต์ ปรีดิังสันโต)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔

กลุ่มอำนวยการ

งานบริหารงานทั่วไป

โทร.๐-๔๔๖๘-๙๔๔๕ , ๐๙๓-๔๔๒๔๔๕๕๙

โทรสาร ๐ ๔๔๖๘ ๙๐๙๕

“เรียนดี มีความสุข”





ที่ อว 0605.5(2) ว 635

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

โรงเรียนบ้านหนองไผ่เบญจมิตร  
เลขที่รับ 50, 68  
วันที่ 14 / 10 / 68  
เวลา 10.00 น

10 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองไผ่เบญจมิตร

ด้วย นางสาวฐิติวรา เมโยโสง นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและ พัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ นิสิตจักได้ประสานวัน เวลา และ สถานที่จัดประชุมกับท่านอีกครั้ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

๒๕๖๘ ข๐๑๑

ขอแสดงความนับถือ

ศ.ดร. ศึกษาศาสตร ฐ. เมโยโสง

รองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

(รองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

รองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

นางสาวฐิติวรา เมโยโสง

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4374-3174

เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0621459294

-เพื่อโปรด

14 ก.พ. 68

- ทราบ

- อนุมัติให้ น.ศ. ฐิติวรา เมโยโสง เข้าสัมภาษณ

14 ก.พ. 68



ที่ อว 0605.5(2)/ ว635

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 กุมภาพันธ์ 2568

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

**เรียน** ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแสงวิทยาสรรค์

ด้วย นางสาวจิตติวรดา เมยไธสง นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ นิสิตจักได้ประสานวัน เวลา และสถานที่จัดประชุมกับท่านอีกครั้ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4374-3174  
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0621459294

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ร.ร.อนุญาตให้ส่ง  
เลขที่ 18  
วันที่ 17 ม.ค. 2568  
เวลา 10.00

ที่ อว 0605.5(2)/ว230

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสัมภาษณ์

เรียน นายศิวานนท์ สวยสว่าง

ด้วย นางสาวฐิติวราดา เมย์ไธสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษาสังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและดำเนินงานวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำรงหลักสูตร กศ.ม.การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนิสิตจักได้นำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการ,รองผู้อำนวยการโรงเรียน

ขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสัมภาษณ์

โปรดทราบ

- งานวิชาการ
- งานการเงิน
- งานบริหารทั่วไป
- งานบริหารบุคคล

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147  
17 ม.ค. 2568

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

<input checked="" type="radio"/> ทราบ	<input type="radio"/> อนุญาต
<input checked="" type="radio"/> ชอบ	<input type="radio"/> ไม่อนุญาต
<input type="radio"/> อื่นๆ.....	
.....	
.....	
17 ม.ค. 68	

บุญทิไต

วิทยาลัย

โรงเรียนบ้านคู(ครูศิษย์วิทยาลัย)  
เลขที่รับ ๑๒/๒๘  
วันที่ ๖ ๐๖ ๒๕๖๘  
เวลา ๐๘:๒๐ น



ที่ อว 0605.5(2)/ว230

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

16 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสัมภาษณ์

เรียน นางสาวราอินทร์ ปุผาลา

ด้วย นางสาวฐิติวราดา เมยโรสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษาสังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและดำเนินงานวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม.การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนิสิตจักได้นำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เพื่อโปรดทราบ  เพื่อพิจารณา  
 เพื่อส่งสาร  เพื่ออนุมัติ

ผู้ต้นความ

งานวิชาการ งานการเงิน  
งานบุคลากร งานบริหารทั่วไป

6/1/2568  
สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
โทรสาร 0-4371-3147

ขอแสดงความนับถือ

*[Signature]*  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ตาม  
แจ้งให้ *[Signature]*

*[Signature]*  
(นางสาวราอินทร์ ปุผาลา)  
นิสิตสาขาการศึกษาระดับปริญญาโท(ครูศิษย์วิทยาลัย)



ที่ อว 0605.5(2)/ ว635

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

10 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยหินพิทยาคม

ด้วย นางสาวจิตติวรดา เมย์ไธสง นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ นิสิตจักได้ประสานวัน เวลา และสถานที่จัดประชุมกับท่านอีกครั้ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4374-3174  
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0621459294



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว976

วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ

ด้วย นางสาวจิตติวรดา เมยไธสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ว976

วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ เนืองเฉลิม

ด้วย นางสาวฐิติวรดา เมย์ไธสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา



(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปลูก ทัต ชีเว

ภายในท.

โรงเรียนอนุบาลนาโพธิ์
เลขรับ..... 112
วันที่ 26 / ก.พ. / 2568
เวลา..... 12.05



ที่ อว 0605.5(2)/ ว691

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนาโพธิ์

ด้วย นางสาวฐิติวราดา เมย์ไธสง นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะ นำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนาโพธิ์  
-ด้วย น.ส. ฐิติวราดา เมย์ไธสง  
นิสิตระดับปริญญาโท ขอบความอนุเคราะห์  
ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบ  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(..... นันทน์ ฐิติ.....)  
26 / ก.พ. / 2568

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ทราบ  
26 ก.พ. 68

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0621459294

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โรงเรียนชุมชนบ้านทรายโคก
เลขที่.....๑๐๘ / ๒๕๖๘
วันที่รับ.....๒๖ ก.พ. ๖๘
เวลา.....๑๖.๐๐ น.



ที่ อว 0605.5(2)/ ว691

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านทรายโคก

ด้วย นางสาวธิติรดา เมยโรสง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและ พัฒนาการศึกษ โดย มี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อผลิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้



(นางรพีชฎิกุล มณี (แจ่มจันทมา)  
ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านทรายโคก

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
เบอร์โทรศัพท์นี้สิด 0621459294



โรงเรียนอมรสิริสามัคคี
เลขที่รับ..... 121
วันที่ ๒๖ / ๙ / ๖๘
เวลา..... 15:๐๐ น.



ที่ อว 0605.5(2)/ ว691

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอมรสิริสามัคคี

ด้วย นางสาวจิตติวรา เมยไธสง นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตร จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอมรสิริสามัคคี  
เพื่อโปรดพิจารณา/ขอรับทราบ  
เพื่อโปรดพิจารณา/ขอรับทราบ  
เพื่อโปรดพิจารณา/ขอรับทราบ

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> เพื่อโปรดทราบ                      | <input type="checkbox"/> วิชาการ      |
| <input type="checkbox"/> เพื่อโปรดพิจารณา/ดำเนินการ         | <input type="checkbox"/> งบประมาณ     |
| <input checked="" type="checkbox"/> เพื่อโปรดพิจารณา/ส่งสาร | <input type="checkbox"/> บุคคล        |
| <input type="checkbox"/> เพื่อโปรดพิจารณา/อนุมัติ           | <input type="checkbox"/> บริหารทั่วไป |

ส่งชื่อ.....  
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216  
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0621459294

แจ้ง.....

ผู้อำนวยการโรงเรียนอมรสิริสามัคคี  
นายกว้าง ไปงสี



ภาคผนวก จ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

พหุ ประทีป วิทย์



โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

Program to Enhance Performance-Focused Competency of School Administrators in  
the Digital Age Under the Office of Buriram Primary Educational Service Area 4

ฐิติวรดา เมย์ไธสง

66010581026

นิติระดับปริญญาโท

สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พหุ ประถมศึกษา เขต 4

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ได้พัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ได้พัฒนาตนเองและเกิดทักษะในการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักซึ่งท่านได้ให้ คำปรึกษาเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ในการสร้างและ พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ครั้งนี้ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดีไว้ ณ โอกาสนี้

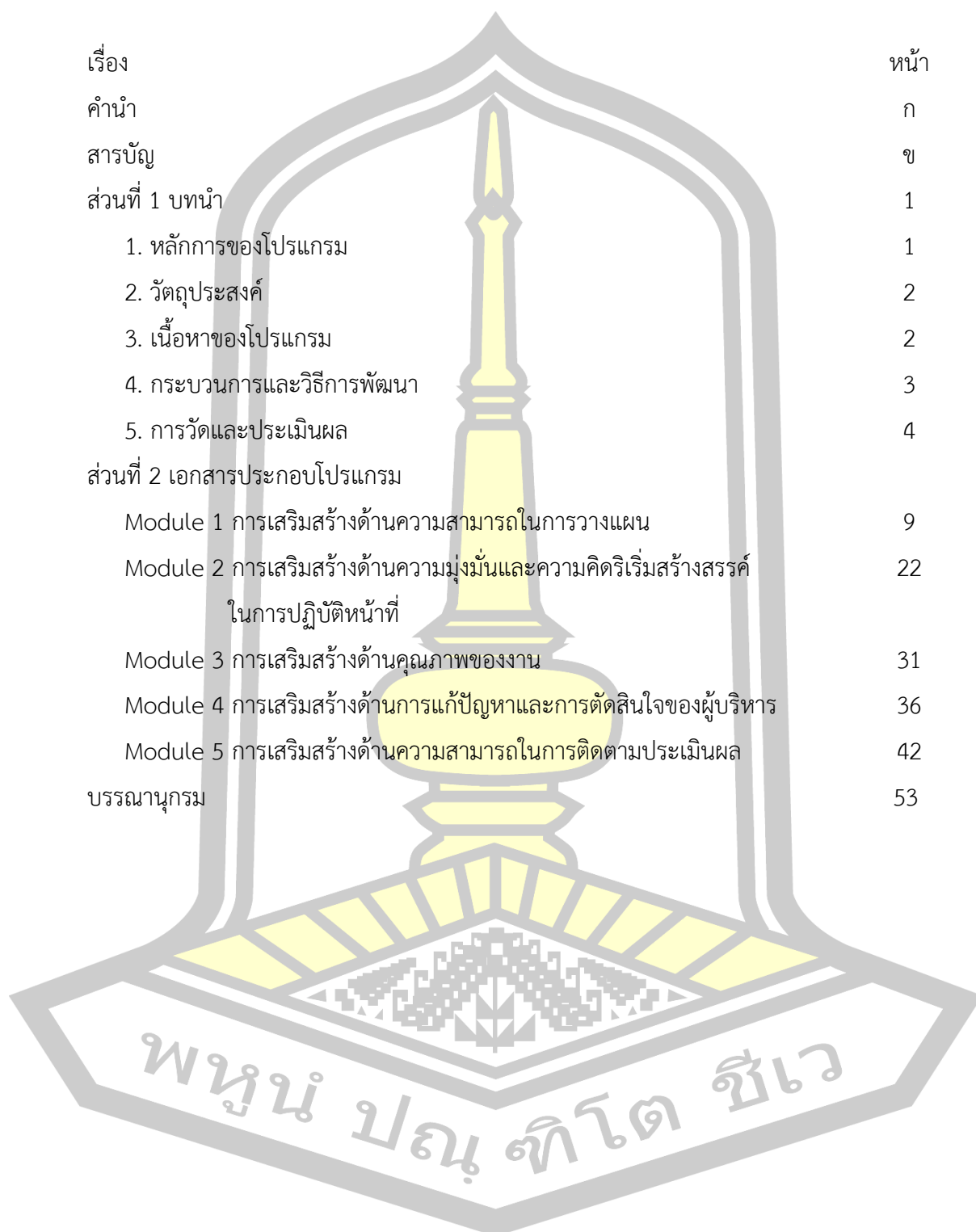
ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ฐิติวรดา เมย์ไธสง  
 นิสิตระดับปริญญาโท  
 สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1. หลักการของโปรแกรม	1
2. วัตถุประสงค์	2
3. เนื้อหาของโปรแกรม	2
4. กระบวนการและวิธีการพัฒนา	3
5. การวัดและประเมินผล	4
ส่วนที่ 2 เอกสารประกอบโปรแกรม	
Module 1 การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผน	9
Module 2 การเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติหน้าที่	22
Module 3 การเสริมสร้างด้านคุณภาพของงาน	31
Module 4 การเสริมสร้างด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร	36
Module 5 การเสริมสร้างด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล	42
บรรณานุกรม	53



## ส่วนที่ 1

### บทนำ

#### 1. หลักการของโปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70% คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 20% คือ การศึกษาดูงาน การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้จากฝึกอบรม 10% คือ การฝึกอบรม/การสัมมนา

อย่างไรก็ตามการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล ในปัจจุบันยังมีความจำเป็น ดังนั้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1. ด้านความสามารถในการวางแผน 2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3. ด้านคุณภาพของงาน 4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร 5. ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล โดยใช้เวลาดำเนินการทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง และจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1. หลักการของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหาของโปรแกรม ประกอบด้วยเนื้อหาที่ครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5 ด้าน คือ 3.1 ด้านความสามารถในการวางแผน ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้การวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน 3.2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา 3.3 ด้านคุณภาพของงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดคุณภาพ ปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ 3.4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ การแก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้วิธีคิด

นอกกรอบ พิจารณารอบคอบ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ตัดสินใจแน่วแน่ ปราศจากอคติและความลำเอียง เปิดโอกาสในการรับความคิดเห็นอื่น ๆ แนวทางที่เหมาะสม และ

3.5 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ การกำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง 4. วิธีการพัฒนา จะใช้วิธีการพัฒนาที่มีความหลากหลายสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาและสามารถนำหลักการไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการฝึกอบรม/การสัมมนา

5. การประเมินผล ใช้การประเมินผลที่มีความหลากหลาย โดยกระบวนการทั้งหมด ใช้เวลาจำนวนทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง และจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

## 3. เนื้อหาของโปรแกรม

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 แบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่

### Module 1 การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผน

การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการเสริมสร้างการ กำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงาน และการวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อนำสู่การปฏิบัติ วางแผนการแก้ปัญหา และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ซอฟต์แวร์วางแผนงาน ระบบจัดการโครงการ (Project Management Tools) หรือแพลตฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูล มาช่วยในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนและการตัดสินใจ เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
2. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
3. กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน

## Module 2 การเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

การเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เนื้อหาในโมดูลนี้ เป็นการเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความเอาใจใส่ในงาน ความอดทน ทุ่มเทแรงกายและเวลา ความพยายามแน่วแน่ในการทำงานด้วยความเพียรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหา เสนอวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองและผลงาน เพื่อให้งานที่กระทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพร้อมทั้งชื่นชมผลงานของตนเองด้วยความภาคภูมิใจ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เครื่องมือสำหรับการสื่อสารออนไลน์ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ หรือโปรแกรมช่วยจัดการงาน มาสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว รวมถึงใช้ระบบติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาผลงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาโดยรวมดังนี้

1. มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำงาน
2. ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
3. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
4. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

## Module 3 การเสริมสร้างด้านคุณภาพของงาน ประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

การเสริมสร้างด้านคุณภาพของงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการเสริมสร้าง ความสามารถในการวิเคราะห์และปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงสร้างที่กำหนดไว้ ตามมาตรฐานวิชาชีพหรือวิธีปฏิบัติ โดยมีระบบติดตามที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System) และแพลตฟอร์มการตรวจสอบข้อมูลแบบเรียลไทม์ เพื่อเพิ่มความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกในสังคมอย่างทั่วถึงพร้อมทั้งมีการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างสูงสุด เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้การจัดการทรัพยากรและข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และเพิ่มประสิทธิผลของงานในภาพรวม เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดคุณภาพ
2. ปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่

3. ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประเมินผล

#### Module 4 การเสริมสร้างด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร

การเสริมสร้างด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการวางแผนแบบเป็นขั้นตอน และใช้วิธีการหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยเข้าใจสถานการณ์ในยุคดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ จากข้อมูลดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารจะใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) แพลตฟอร์มการสื่อสารและประสานงานออนไลน์ เพื่อวางแผนและตัดสินใจอย่างมีแบบแผน รวมถึงการกำหนดแนวทางปฏิบัติร่วมกันผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. การแก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้วิธีคิดนอกกรอบ
2. พิจารณารอบคอบ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น
3. ตัดสินใจแน่วแน่ ปราศจากอคติและความลำเอียง
4. เปิดโอกาสในการรับความคิดเห็นอื่น ๆ แนวทางที่เหมาะสม

#### Module 5 การเสริมสร้างความสามารถในการติดตามประเมินผล

การเสริมสร้างความสามารถในการติดตามประเมินผลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการเสริมสร้างกระบวนการในการติดตามการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ และประเมินการดำเนินงานนั้น ๆ โดยกำหนดรูปแบบในการติดตามประเมินผลที่หลากหลาย ระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งการประเมินและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น ระบบติดตามผลแบบออนไลน์ (Online Monitoring Systems), โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics Tools) และแพลตฟอร์มการรายงานผลแบบเรียลไทม์ เพื่อช่วยให้การติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถปรับปรุงงานได้อย่างเป็นระบบ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรและการปฏิบัติงาน เนื้อหาโดยรวมมีดังนี้

1. กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล
2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

#### 4. วิธีการพัฒนา

กระบวนการและวิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาที่มีความหลากหลายเพื่อสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืนเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำหลักการไปใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เวลาทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยให้ค่าน้ำหนักการปฏิบัติตามอัตรา 70 : 20 : 10 ( 70 : 20 : 10 Model in learning & Development ;Morgan McCall, Michael Lombardo และRobert Eichinger) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. 70 % การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
2. 20 % การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (Site Visit) ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนความรู้
3. 10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Training) ประกอบด้วย การฝึกอบรม การสัมมนา

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

หลักการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การเรียนรู้จากโปรแกรม 10%	การฝึกอบรม เสริมสร้างความรู้ เสริมสร้างสมรรถนะ
	การสัมมนา กิจกรรมการบรรยายการเสริมสร้างสมรรถนะ
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 20%	การศึกษาดูงาน ศึกษากรณีตัวอย่าง จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best practice)
	การสร้างเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 70%	เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

## การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

### 1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

- 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
- 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรมการทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

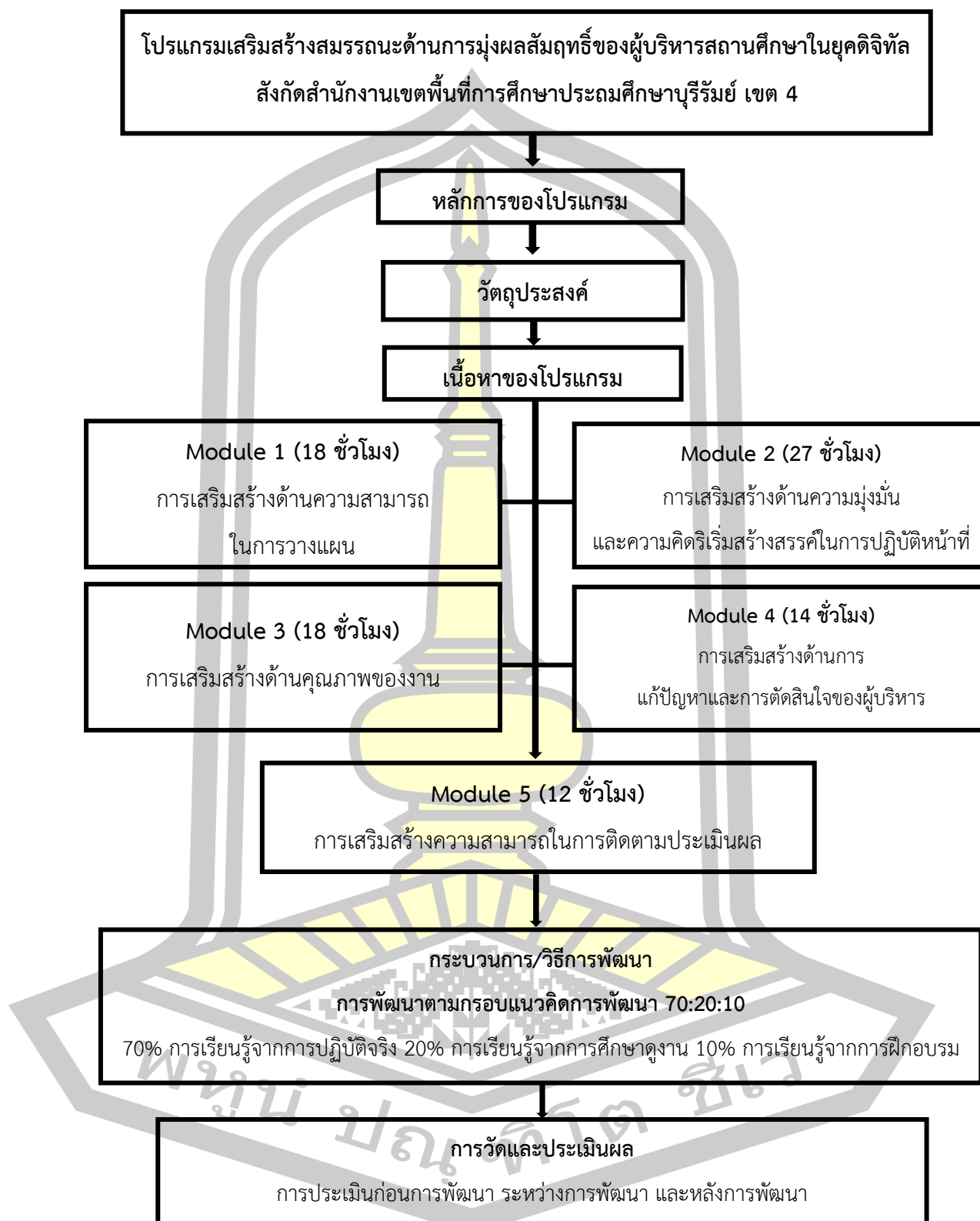
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อนระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

คะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

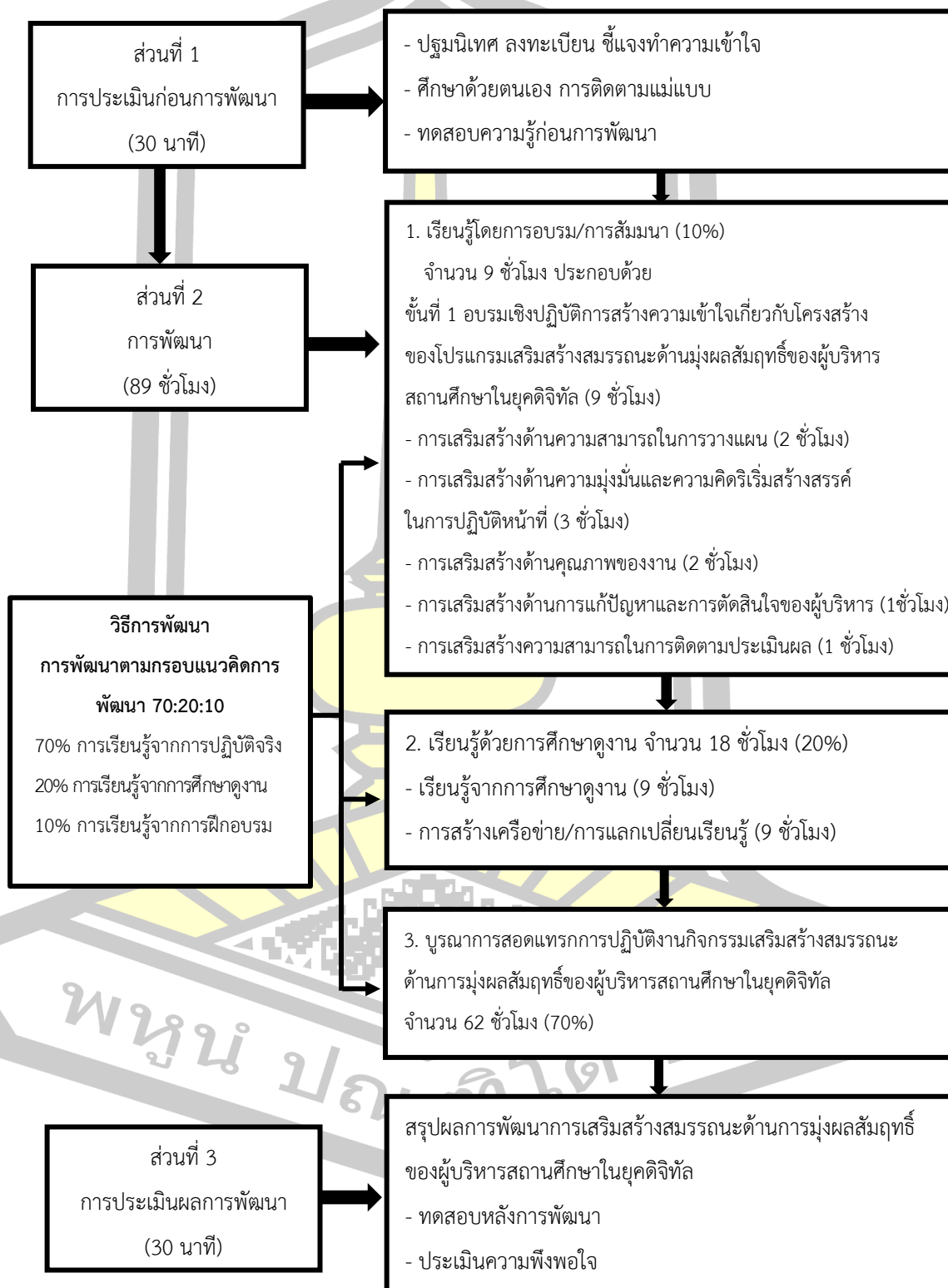
1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

จากการอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หลักการของโปรแกรม วัดดูประสงค์ เนื้อหาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล และสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ



รายละเอียดขั้นตอนโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

จำนวน 90 ชั่วโมง



## วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

### ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

#### 1. การเรียนรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ และใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (10%)

##### 1.1 อบรมเชิงปฏิบัติการ

##### 1.2 การออกแบบโปรแกรมเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

##### 1.3 การอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล



2. การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%)

2.1 การสร้างเครือข่าย ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประชุมกลุ่มย่อย โดยการระดมความคิด

2.2 การศึกษาดูงาน

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%)

การปฏิบัติงานจริงโดยการพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเอง

4. การวัดและประเมินผล

4.1 ประเมินตนเองก่อนระหว่างและหลังการพัฒนา

4.2 ประเมินการปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนด

4.3 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง

4.4 ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

4.5 ประเมินการรายงานการอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

4.6 ประเมินความพึงพอใจ



## ส่วนที่ 2

### เอกสารประกอบโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

#### Module 1 การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผน (18 ชั่วโมง)

#### 1. หลักการ

การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เป็นการกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงาน และการวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อนำสู่การปฏิบัติ วางแผนการแก้ปัญหา และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ซอฟต์แวร์วางแผนงาน ระบบจัดการโครงการ (Project Management Tools) หรือแพลตฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูล มาช่วยในการจัดเก็บ วิเคราะห์ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนและการตัดสินใจ

#### 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ภารกิจงาน/เป้าหมาย เพื่อนำไปวางแผนในการปฏิบัติงาน
- 2.2 เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ทักษะความสามารถในการวางแผน
- 2.3 เพื่อให้ผู้บริหาร สามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

#### 3. เนื้อหา

- 3.1 การวิเคราะห์ภารกิจงาน
- 3.2 การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
- 3.3 การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

#### 4. กระบวนการ

- 4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา
- 4.2 การบรรยาย เรื่อง การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
- 4.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม
- 4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล
- 4.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน
- 4.6 การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา

### วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	เนื้อหา	ระยะเวลา
ระยะที่ 1 เรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%)	การฝึกอบรม	การฝึกอบรม ผ่านโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	2 ชั่วโมง
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%)	การศึกษาดูงาน	ศึกษางานจากวิทยากรพี่เลี้ยง/ การศึกษาโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	4 ชั่วโมง
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%)	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	การนำความรู้ไปฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาต้นแบบ	12 ชั่วโมง
รวม			18 ชั่วโมง

### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายซักถาม
- 5.2 การประเมินผลจากใบงาน



### ใบงานที่ 1

1. ท่านมีแนวทางในการวิเคราะห์ภารกิจงาน มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างไร  
ให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

.....

.....

2. แผนการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างไรกับผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

3. การนำแผนสู่การปฏิบัติสามารถทำได้อย่างไร

.....

.....

4. ความสามารถในการวางแผนมีความสำคัญอย่างไรกับผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

5. จงสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาการเสริมสร้างสมรรถนะด้านความสามารถในการวางแผน

.....

.....

#### ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้าน ความสามารถในการวางแผน ทำให้เกิดความรู้  
ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น  
ดังนั้นจึงขอทบทวนวัดระดับความเข้าใจดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีทักษะและความสามารถในการวางแผนที่ดี ควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Module 2

## การเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ (27 ชั่วโมง)

## 1. หลักการ

การเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เป็นการเสริมสร้างด้านความเป็นผู้นำและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคคล สามารถทำงานด้วยความมุ่งมั่น มีความรับผิดชอบ และอดทนต่อปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้การดำเนินงานเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะพัฒนาคุณภาพของงานและผลสัมฤทธิ์

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะด้านความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

## 3. เนื้อหา

3.1 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

3.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 4. กระบวนการ

4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา

4.2 การบรรยาย เรื่องการเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

4.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม

4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล

4.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน

4.6 การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา

## วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	เนื้อหา	ระยะเวลา
ระยะที่ 1 เรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%)	การฝึกอบรม	การฝึกอบรมผ่านโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	3 ชั่วโมง
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%)	การศึกษาดูงาน	ศึกษางานจากวิทยากรที่เลี้ยง/การศึกษาโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	6 ชั่วโมง
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%)	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	นำความรู้ไปฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาต้นแบบ	18 ชั่วโมง
รวม			27 ชั่วโมง

### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายซักถาม
- 5.2 การประเมินผลจากใบงาน

พหุ ประถมศึกษา

## ใบงานที่ 1

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ที่มีลักษณะของความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

2. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ มีลักษณะอย่างไร

.....

.....

3. จงบอกกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

.....

.....

4. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสำคัญอย่างไร ต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

.....

.....

5. จงสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

.....

.....

### ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้าน ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นดังนั้น จึงขอทบทวนวัดระดับความเข้าใจดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ควรจะมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## Module 3

## การเสริมสร้างด้านคุณภาพของงาน (18 ชั่วโมง)

## 1. หลักการ

การเสริมสร้างด้านคุณภาพของงาน คือ มาตรฐานของงานหรือระดับความสมบูรณ์ของงาน มีความถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถตรวจสอบคุณภาพของงานได้ คำนึงถึงผลประโยชน์ที่จากงาน การทำงานจะส่งผลที่ดีต้องเน้นย้ำถึงประสิทธิภาพสูงสุดของทรัพยากรต่าง ๆ และทุกคนเกิดความพึงพอใจ

## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้ ทักษะ สมรรถนะด้านการเสริมสร้างคุณภาพของงาน
- 2.2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา บริหารงานอย่างคุ้มค่า มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

## 3. เนื้อหา

- 3.1 ความคุ้มค่า
- 3.2 ความโปร่งใส

## 4. กระบวนการ

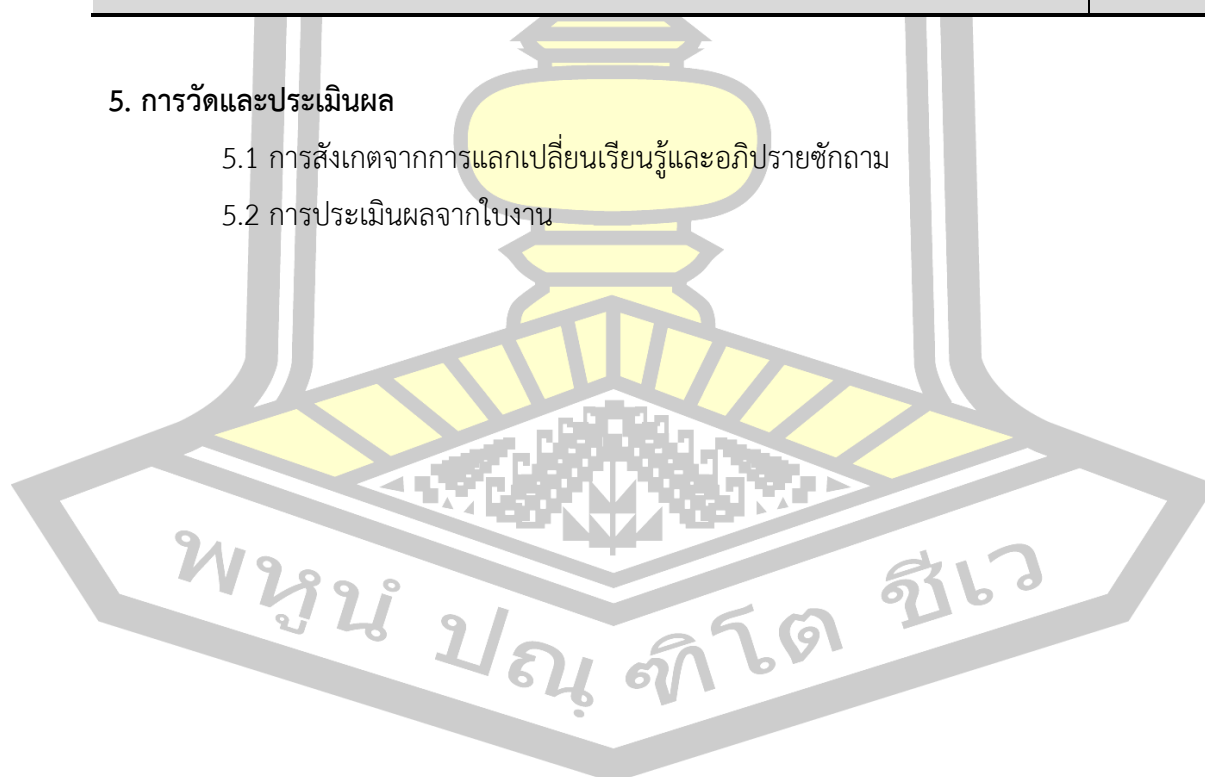
- 4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา
- 4.2 การบรรยาย เรื่อง การเสริมสร้างด้านคุณภาพของงานในยุคดิจิทัล
- 4.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม
- 4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล
- 4.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่าย/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน
- 4.6 การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา

## วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	เนื้อหา	ระยะเวลา
ระยะที่ 1 เรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%)	การฝึกอบรม	การฝึกอบรมหลักสูตรผ่านโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	2 ชั่วโมง
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%)	การศึกษาดูงาน	ศึกษางานจากวิทยากรพี่เลี้ยง/การศึกษาโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	4 ชั่วโมง
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%)	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	นำความรู้ไปฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา	12 ชั่วโมง
รวม			18 ชั่วโมง

## 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายซักถาม
- 5.2 การประเมินผลจากใบงาน



## ใบงานที่ 1

1. การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ ส่งผลดีอย่างไร

.....

.....

2. มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานและมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับทุกคน ควรปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

3. การเอาใจใส่รายละเอียดของงานและสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งผลดีอย่างไร

.....

.....

4. ในยุคดิจิทัล การทำงานให้มีคุณภาพ มีความโปร่งใสและมีความคุ้มค่า ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

### ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านคุณภาพของงาน ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนางาน การพัฒนาตนเอง มีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ สังคม เพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงขอทบทวนวัดระดับความเข้าใจดังนี้

1. การที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ควรมีการดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

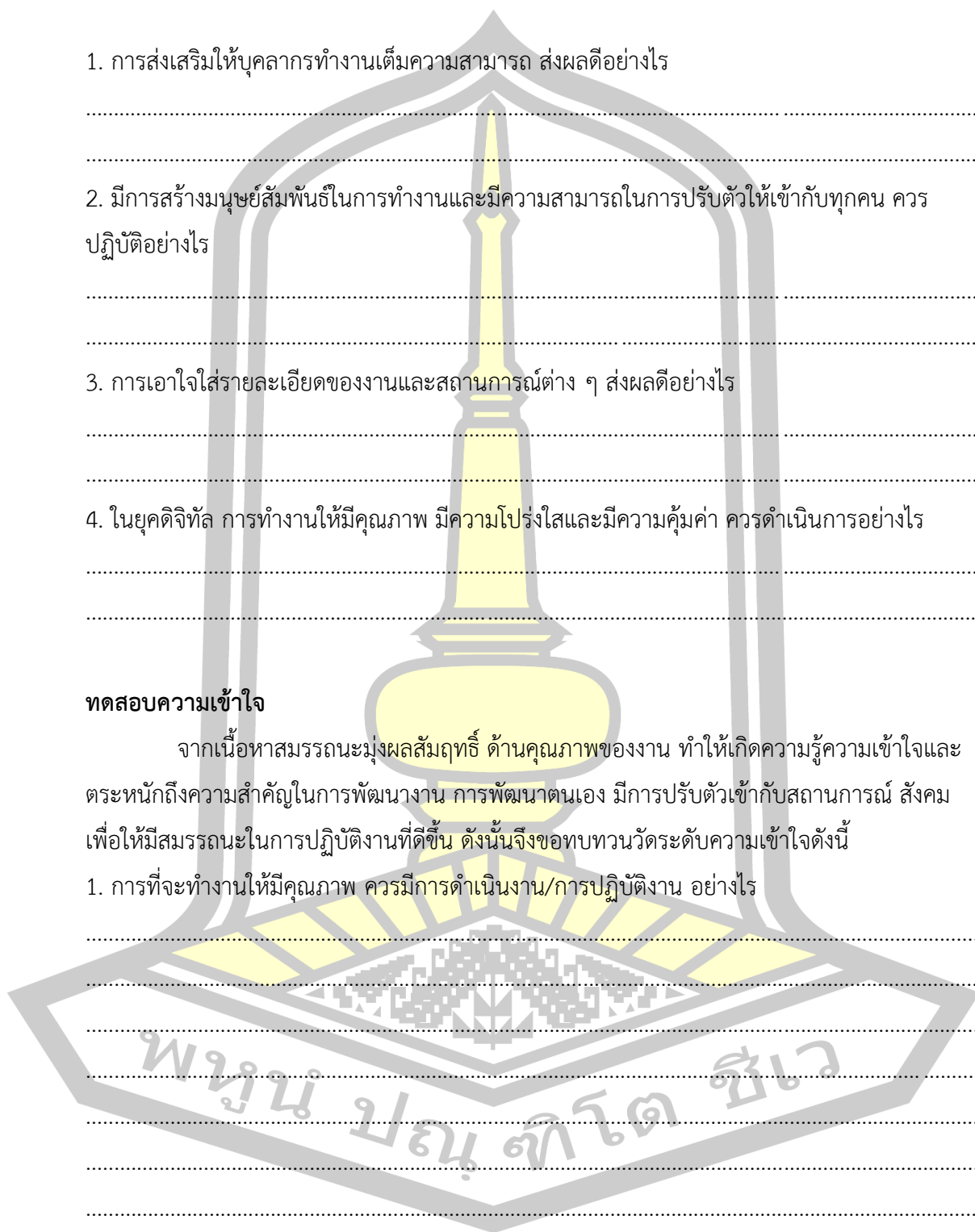
.....

.....

.....

.....

.....



## Module 4

## การเสริมสร้างด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร (14 ชั่วโมง)

## 1. หลักการ

การเสริมสร้างด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ มีการคิดวางแผนก่อนตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พอใจของการบริหารความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน มีกระบวนการวางแผนแบบเป็นขั้นตอน มีวิธีการ กลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เข้าใจสถานการณ์ในยุคดิจิทัล แสวงหาแนวทางเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา และมีการตัดสินใจแบบมีแบบแผน หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติร่วมกันในการแก้ปัญหา เพื่อความพึงพอใจของทุกคน

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดความรู้ ทักษะความสามารถด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติจริงได้

## 3. เนื้อหา

- 3.1 การตัดสินใจ
- 3.2 การแก้ปัญหา

## 4. กระบวนการ

- 4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา
- 4.2 การบรรยาย เรื่อง การเสริมสร้างด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
- 4.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม
- 4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล
- 4.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษางาน
- 4.6 การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา

## วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	เนื้อหา	ระยะเวลา
ระยะที่ 1 เรียนรู้จากการฝึกอบรม (10%)	การฝึกอบรม	การฝึกอบรมผ่านโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	1 ชั่วโมง
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%)	การศึกษาดูงาน	ศึกษางานจากวิทยากรพี่เลี้ยง/ การศึกษาโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	2 ชั่วโมง
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%)	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	การนำความรู้ฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา	11 ชั่วโมง
รวม			14 ชั่วโมง

### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายซักถาม
- 5.2 การประเมินผลจากใบงาน



## ใบงานที่ 1

1. การตัดสินใจ โดยปราศจากอคติและความลำเอียง ส่งผลอย่างไร

.....

.....

2. การตัดสินใจ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

3. การแก้ปัญหาโดยใช้วิธีคิดนอกกรอบ เป็นอย่างไร

.....

.....

4. การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา ส่งผลอย่างไร

.....

.....

5. การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

### ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการตัดสินใจและแก้ปัญหา เพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงขอทบทวนวัดระดับความเข้าใจดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีทักษะในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Module 5

## การเสริมสร้างด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล (12 ชั่วโมง)

## 1. หลักการ

กระบวนการในการควบคุมติดตามผลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน นับเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลสามารถนำไปใช้ประโยชน์นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือกพนักงาน การประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้ทราบว่าองค์กรควรจะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานของพนักงานในแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดความรู้ ทักษะความสามารถในการติดตามประเมินผล

## 3. เนื้อหา

3.1 หลักการติดตามประเมินผล

## 4. กระบวนการ

4.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา

4.2 การบรรยาย เรื่อง การเสริมสร้างด้านความสามารถในการติดตามประเมินผลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

4.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม

4.4 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล

4.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน

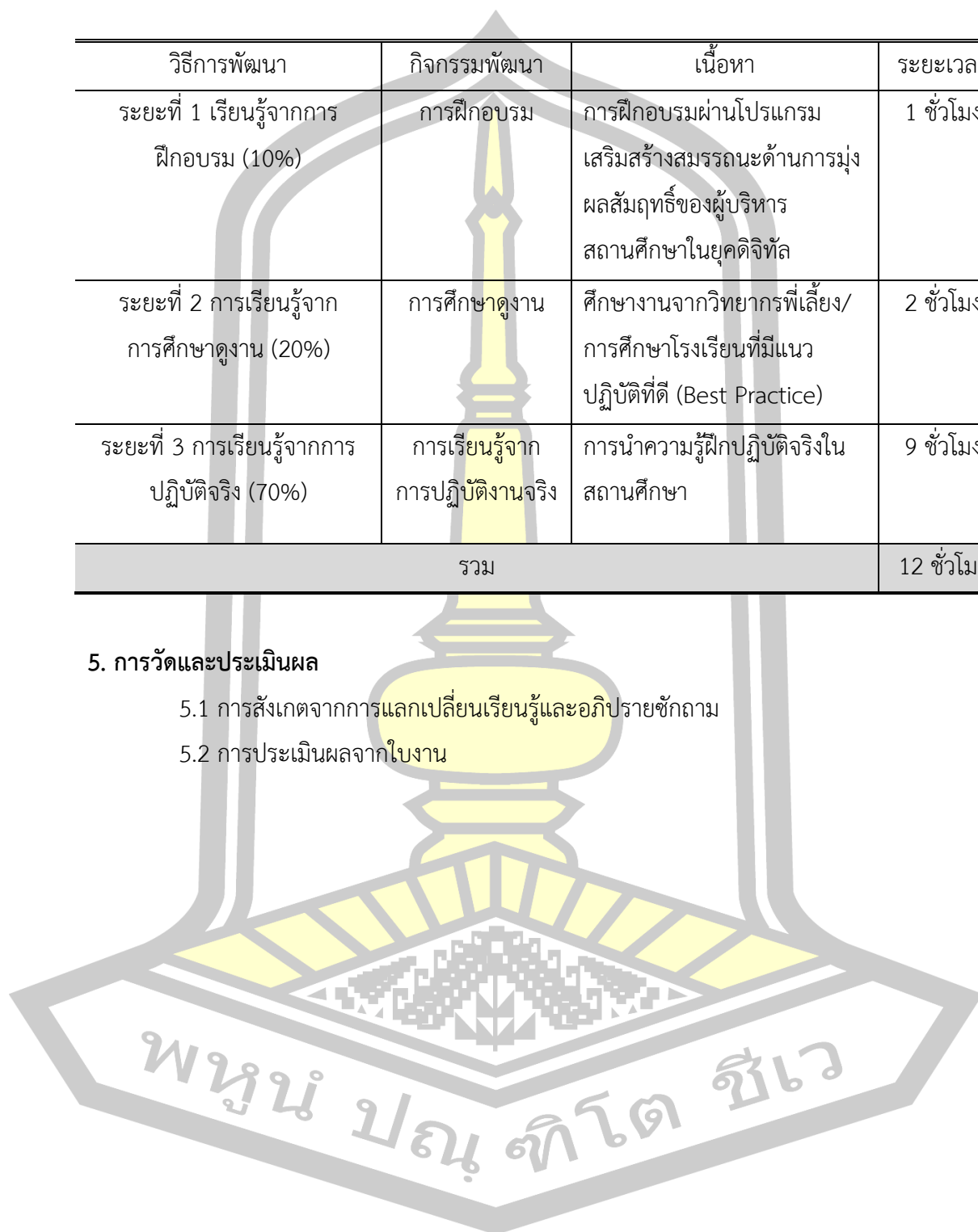
4.6 การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา

## วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมพัฒนา	เนื้อหา	ระยะเวลา
ระยะที่ 1 เรียนรู้จากการฝึกรวม (10%)	การฝึกรวม	การฝึกรวมผ่านโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	1 ชั่วโมง
ระยะที่ 2 การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (20%)	การศึกษาดูงาน	ศึกษางานจากวิทยากรพี่เลี้ยง/ การศึกษาโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	2 ชั่วโมง
ระยะที่ 3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (70%)	การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	การนำความรู้ฝึกรับปฏิบัติจริงในสถานศึกษา	9 ชั่วโมง
รวม			12 ชั่วโมง

### 5. การวัดและประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายซักถาม
- 5.2 การประเมินผลจากใบงาน



## ใบงานที่ 1

1. จงบอกประโยชน์ของการวัดผลประเมินผล

.....

.....

2. จงบอกหลักการในการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

3. จงบอกกระบวนการในการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

4. ความสามารถในการติดตามประเมินผล มีความสำคัญอย่างไรกับผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

5. จงสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาการเสริมสร้างด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล

.....

.....

### ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการติดตามประเมินผล ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นดังนั้นจึงขอทบทวนวัดระดับความเข้าใจดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีทักษะในการติดตามประเมินผล ควรจะมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### บรรณานุกรม

- เริงฤทธิ์ เยื่อใย. (2558). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เทื่อน ทองแก้ว. (2545). *ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารปฏิรูป*. วารสารวิชาการ, 5(9).
- เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สถาบันการพัฒนาชลประทาน. (2546). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. ม.ป.ท: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2546). *สมรรถนะหลักของผู้บริหาร*.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- Mc Clelland, D.C. (1973). *Test for Competence Rather Than Intelligence*. New York: American Psychologists.





คู่มือการใช้งานโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

Guidebook the Program to Enhance Performance-Focused Competency of School  
Administrators in the Digital Age Under the Office of Buriram Primary Educational  
Service Area 4

ฐิติวรดา เมย์ไธสง

66010581026

นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

พหุบัณฑิต ชีวะ

โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โปรแกรมนี้พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการพัฒนา/การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ เนื้อหาของโปรแกรม วิธีการพัฒนา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คือ การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 และได้อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักซึ่งท่านได้ให้คำปรึกษาเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ในการสร้างและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ครั้งนี้ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดีไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีคุณภาพและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ฐิติวราดา เมย์ไธสง

นิสิตระดับปริญญาโท

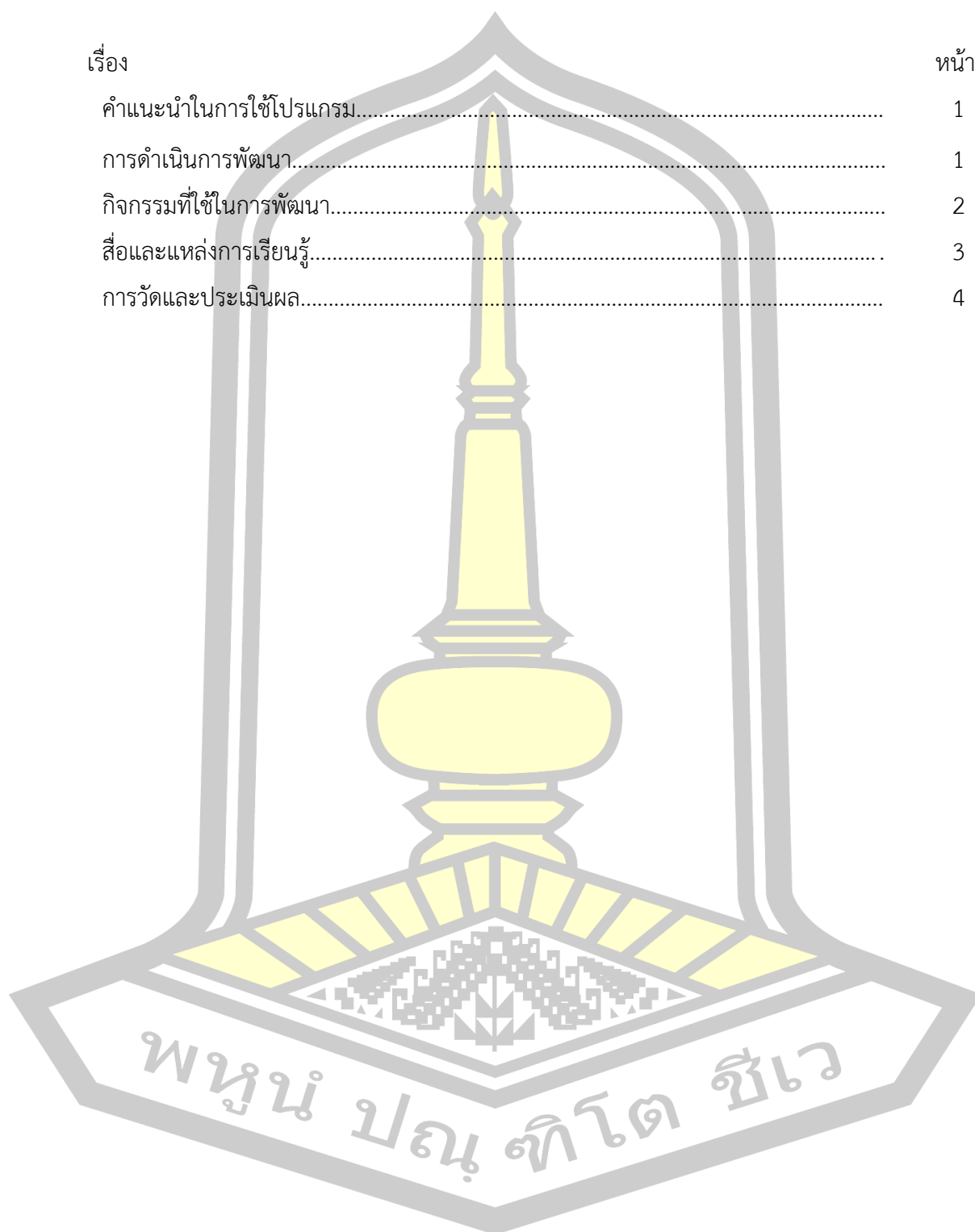
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุบัน ปณ ศึกษาศาสตร์

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำแนะนำในการใช้โปรแกรม.....	1
การดำเนินการพัฒนา.....	1
กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา.....	2
สื่อและแหล่งการเรียนรู้.....	3
การวัดและประเมินผล.....	4



การดำเนินงานตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

**คำแนะนำการใช้โปรแกรม**

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีขั้นตอน  
การดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4  
ได้แก่ 1. ด้านความสามารถในการวางแผน 2. ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ  
ปฏิบัติหน้าที่ 3. ด้านคุณภาพของงาน 4. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร  
5. ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล

2. ศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาอย่างละเอียด  
3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่สำหรับ  
การพัฒนา

4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้รอบคอบ
5. ดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้
6. ประเมินผลการพัฒนา และสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

**การดำเนินการพัฒนา**

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีขั้นตอน  
การดำเนินการพัฒนา ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนา**

เมื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4  
เรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เรียนเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการซึ่งควรเป็น  
ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเข้าร่วมโครงการได้จนจบโปรแกรม

2. ส่งหนังสือราชการถึงโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เพื่อเรียนเชิญผู้บริหารที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ

3. ประสานวิทยากร เพื่อร่วมวางแผนการพัฒนาและกำหนดวัน เวลา สถานที่ สำหรับการพัฒนา
4. จัดเตรียมเอกสารประกอบการพัฒนาให้เรียบร้อย

### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา
2. ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (30 นาที)
3. ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้เนื้อหาจาก Module 1- 5 (89 ชั่วโมง)

### ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนา

การดำเนินการหลังการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สรุปรายเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถาม-ตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ประเมินผลหลังการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (30 นาที)
3. ประเมินความพึงพอใจหลังจบกิจกรรมการพัฒนา พิธีปิด และมอบเกียรติบัตรแก่วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา

### กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีรายละเอียด ดังนี้

วิธีการการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
1. การฝึกอบรม (Training) 10%	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมการบรรยาย ความรู้และอธิบายถึงความเป็นมาของการพัฒนา 3. กิจกรรมการสาธิต เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้เห็นถึงวิธีการ ในการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมในการ ดำเนินกิจกรรม หรือรวมกลุ่มเพื่อระดมความคิดและการฝึกปฏิบัติ
2. การศึกษาดูงาน (Site Visit) 20%	1. การศึกษาดูงานตัวอย่าง การศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) หรือโรงเรียนต้นแบบ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่าย
3. การปฏิบัติจริง (Self-Study) 70%	1. เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

#### ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวน 90 ชั่วโมง

#### สื่อและแหล่งการเรียนรู้

- เอกสารประกอบ Module 1, Module 2, Module 3 Module 4 และ Module 5
- ใบงาน แบบทดสอบ และแบบประเมิน
- เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

#### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

- 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา ได้แก่ การประเมินตนเอง
- 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

- 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา ได้แก่ ประเมินการรายงานผลการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงาน และการประเมินจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

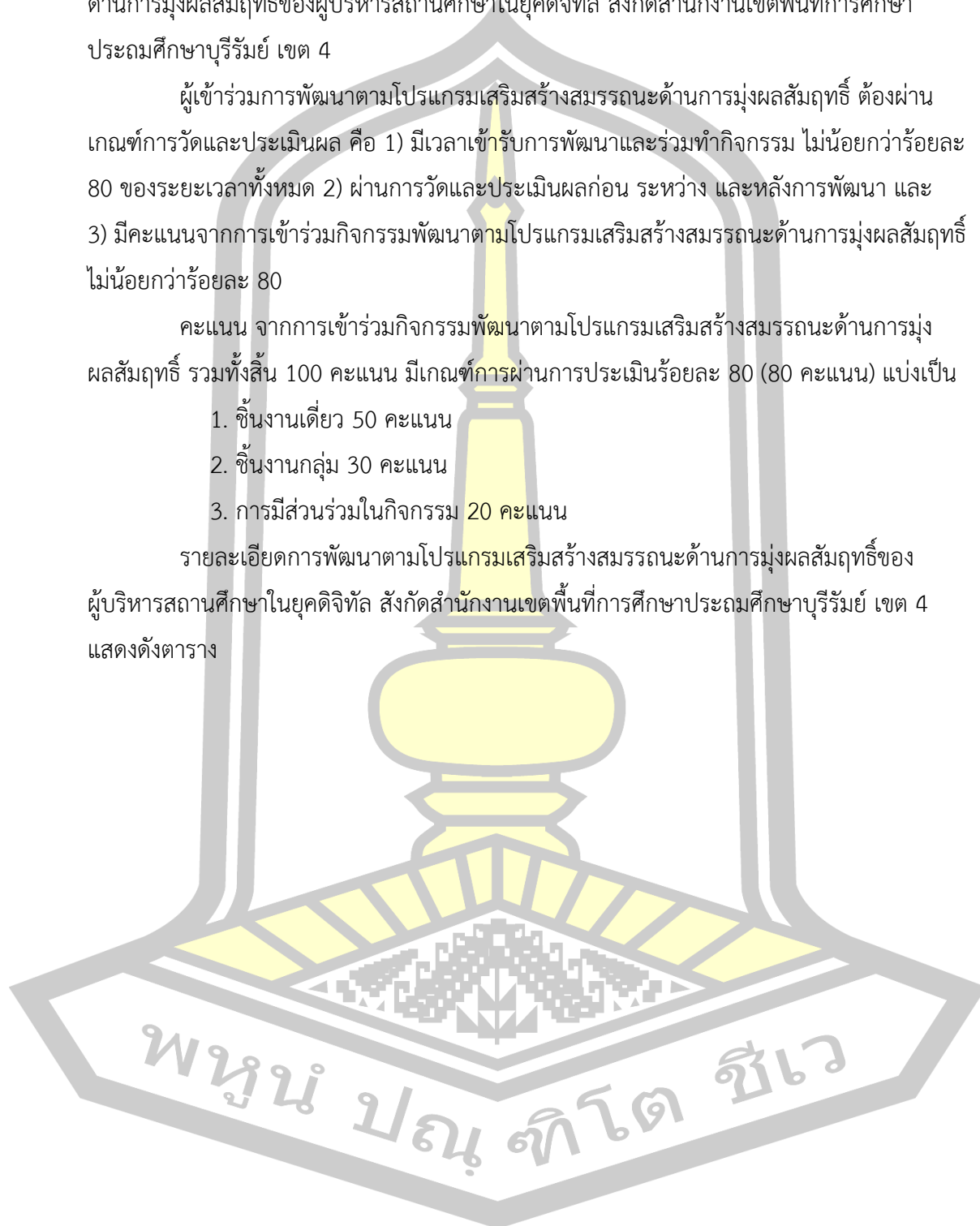
2. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

ผู้เข้าร่วมการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องผ่านเกณฑ์การวัดและประเมินผล คือ 1) มีเวลาเข้ารับการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด 2) ผ่านการวัดและประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา และ 3) มีคะแนนจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

คะแนน จากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งสิ้น 100 คะแนน มีเกณฑ์การผ่านการประเมินร้อยละ 80 (80 คะแนน) แบ่งเป็น

1. ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
2. ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน

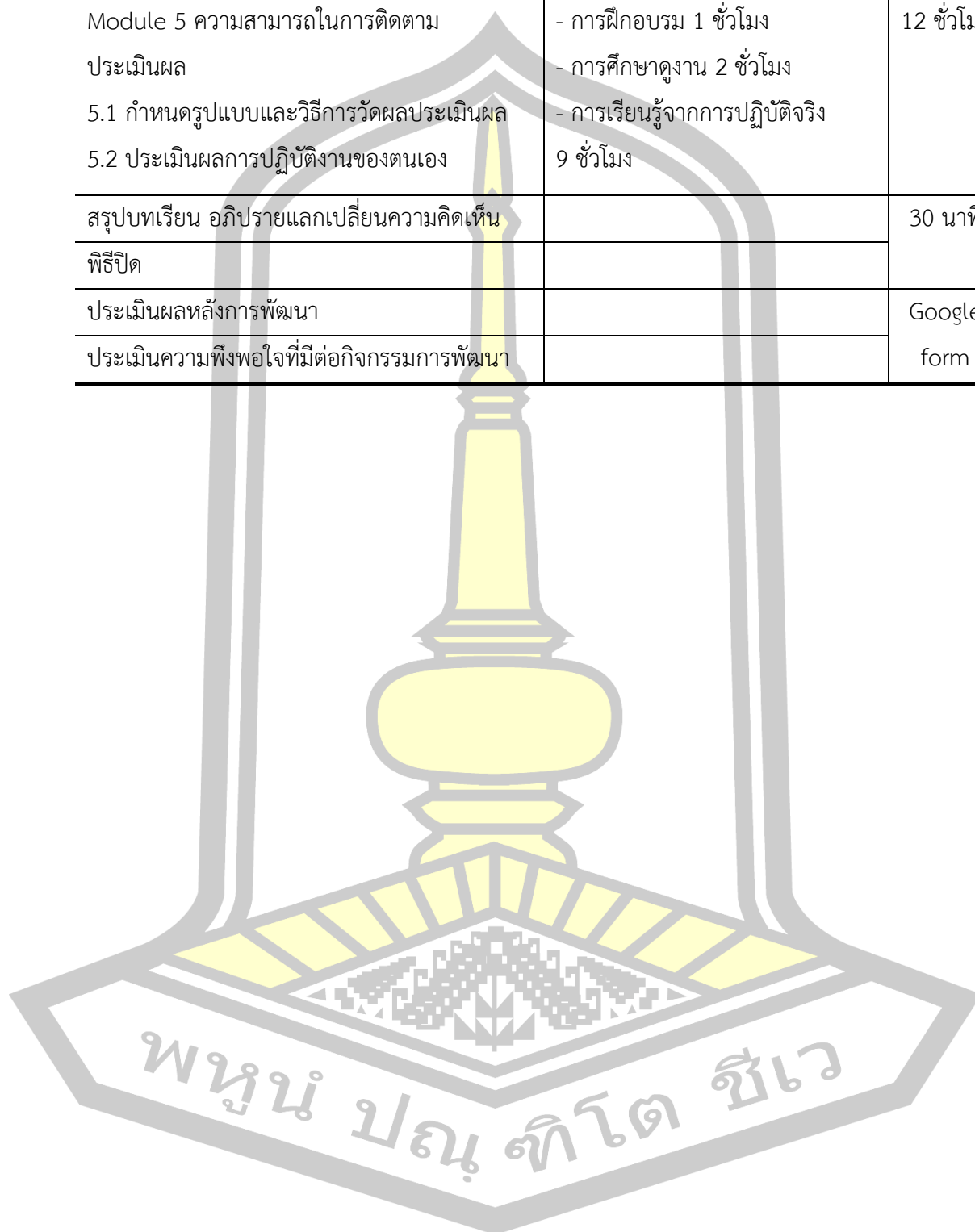
รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 แสดงดังตาราง



ตาราง 1 การพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการ พัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับ การพัฒนา		30 นาที
ประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ	
Module 1 ความสามารถในการวางแผน 1.1 วิเคราะห์ภารกิจงาน 1.2 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน 1.3 กำหนดแผนการปฏิบัติงาน	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 12 ชั่วโมง	18 ชั่วโมง
Module 2 ความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ใน การปฏิบัติหน้าที่ 2.1 มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ 2.2 งานสำเร็จตามเป้าหมาย 2.3 ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนา	- การฝึกอบรม 3 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 6 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 18 ชั่วโมง	27 ชั่วโมง
Module 3 ด้านคุณภาพของงาน 3.1 บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดคุณภาพ 3.2 ปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้น 3.3 ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3.4 ความโปร่งใส ตรวจสอบได้	- การฝึกอบรม 2 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 12 ชั่วโมง	18 ชั่วโมง
Module 4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ของผู้บริหาร 4.1 การแก้ปัญหา 4.2 รอบคอบ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ 4.3 ตัดสินใจแน่วแน่ ปราศจากอคติ 4.4 เปิดโอกาสในการรับความคิดเห็นอื่น ๆ	- การฝึกอบรม 1 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 2 ชั่วโมง - การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 11 ชั่วโมง	14 ชั่วโมง

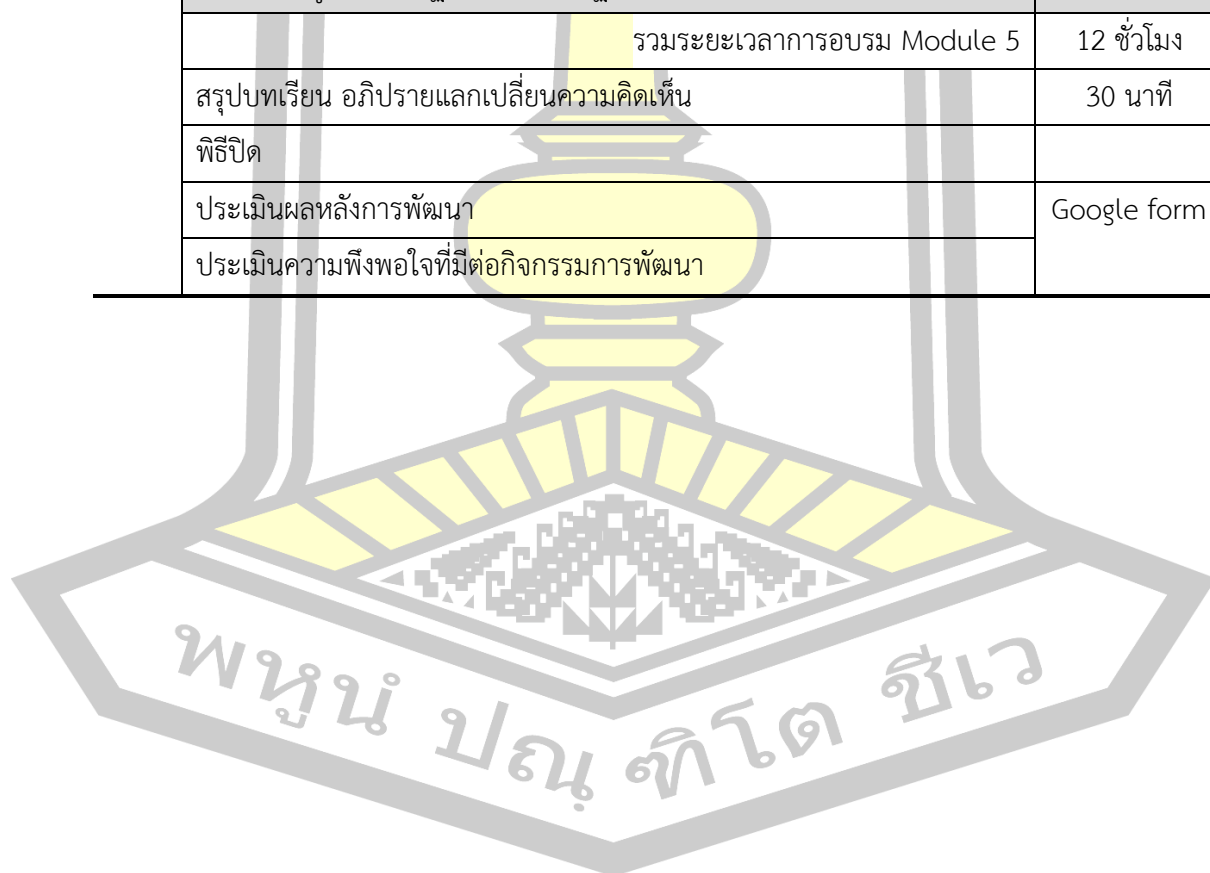
กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา
Module 5 ความสามารถในการติดตาม ประเมินผล	- การฝึกอบรม 1 ชั่วโมง - การศึกษาดูงาน 2 ชั่วโมง	12 ชั่วโมง
5.1 กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	
5.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	9 ชั่วโมง	
สรุปทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น		30 นาที
พิธีปิด		
ประเมินผลหลังการพัฒนา		Google
ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา		form

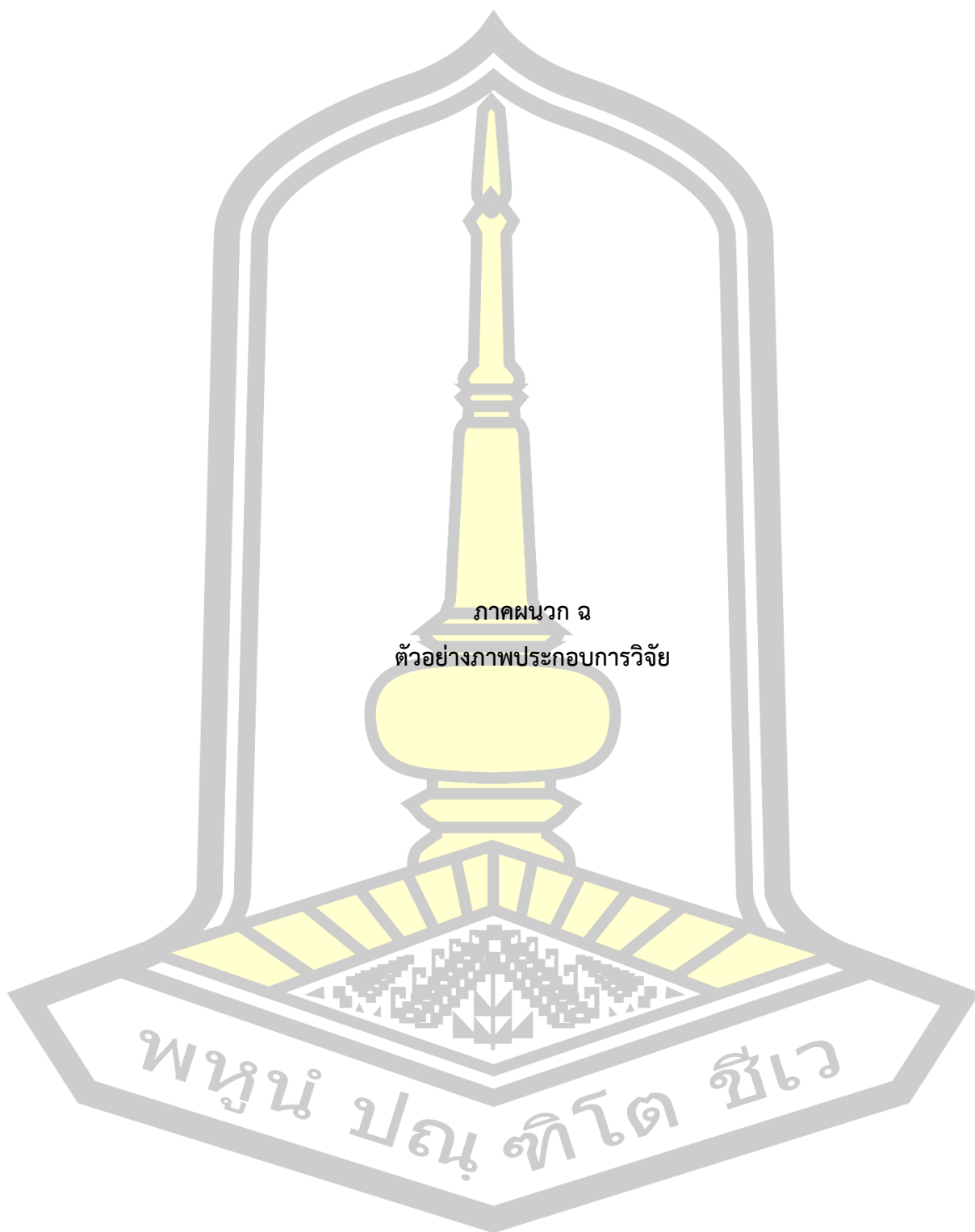


ตาราง 2 รายละเอียดการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา	
1	เช้า	ลงทะเบียน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและความสำคัญ		30 นาที	
		วัตถุประสงค์ของการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา			
		ประเมินผลก่อนการพัฒนา	- ทดสอบ		
	Module 1 ความสามารถในการวางแผน				
	เช้า	1.1 วิเคราะห์ภาระกิจการงาน 1.2 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	- การฝึกอบรม	2 ชั่วโมง	
บ่าย	1.3 กำหนดแผนการปฏิบัติงาน	- การศึกษาดูงาน	4 ชั่วโมง		
- การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง/การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา				12 ชั่วโมง	
รวมระยะเวลาการอบรม				18 ชั่วโมง	
2	Module 2 ความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่				
	เช้า	2.1 มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่	- การฝึกอบรม	3 ชั่วโมง	
	บ่าย	2.2 งานสำเร็จตามเป้าหมาย 2.3 ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนา	- การศึกษาดูงาน	3 ชั่วโมง	
3	เช้า	2.1 มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่	- การศึกษาดูงาน	3 ชั่วโมง	
		2.2 งานสำเร็จตามเป้าหมาย 2.3 ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนา			
	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง/การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา				18 ชั่วโมง
รวมระยะเวลาการอบรม Module 2				27 ชั่วโมง	
4	Module 3 ด้านคุณภาพของงาน				
		3.1 บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดคุณภาพ	- การฝึกอบรม	6 ชั่วโมง	
		3.2 ปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้น	- การศึกษาดูงาน		
		3.3 ใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด			
		3.4 ความโปร่งใส ตรวจสอบได้			
- การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง/การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา				12 ชั่วโมง	
รวมระยะเวลาการอบรม Module 3				18 ชั่วโมง	

วันที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม/เนื้อหา	รูปแบบกิจกรรม	ระยะเวลา	
5	Module 4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร				
	เช้า	4.1 การแก้ปัญหา 4.2 รอบคอบ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ 4.3 ตัดสินใจแน่วแน่ ปราศจากอคติ 4.4 เปิดโอกาสในการรับความคิดเห็นอื่น ๆ	- การฝึกอบรม - การศึกษาดูงาน	3 ชั่วโมง	
	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง/การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา			11 ชั่วโมง	
	รวมระยะเวลาการอบรม Module 4			14 ชั่วโมง	
	Module 5 ความสามารถในการติดตามประเมินผล				
	บ่าย	5.1 กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผล ประเมินผล 5.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	- การฝึกอบรม - การศึกษาดูงาน	3 ชั่วโมง	
	- การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง/การปฏิบัติงาน การพัฒนางานในสถานศึกษา			9 ชั่วโมง	
	รวมระยะเวลาการอบรม Module 5			12 ชั่วโมง	
	สรุปทเรียน อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น				30 นาที
	พิธีปิด				
ประเมินผลหลังการพัฒนา				Google form	
ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนา					





ภาคผนวก ฉ  
ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวฐิติวรดา เมย์ไธสง
วันเกิด	วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2537
สถานที่เกิด	อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 85 หมู่ที่ 6 ตำบลบ้านคู อำเภอนาโพธิ์ จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31230
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านหัวขัว (เบญจคุรุราษฎร์อุทิศ) เลขที่ 149 หมู่ที่ 6 ตำบลศรีสว่าง อำเภอนาโพธิ์ จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31230
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2555 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2561 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว