



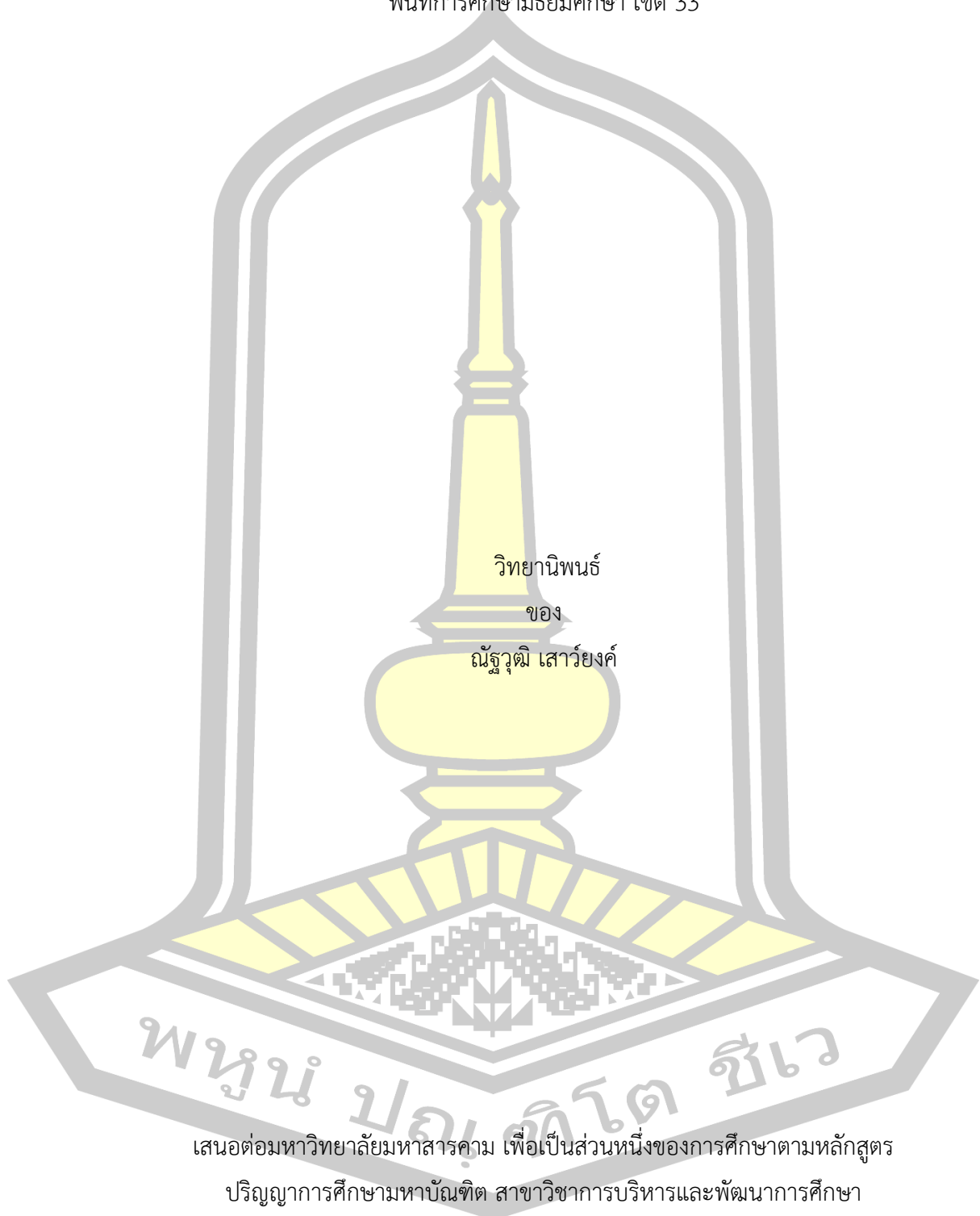
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

วิทยานิพนธ์  
ของ  
ณัฐวุฒิ เสาวยิ่งค์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
มีนาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33



วิถยานิพนธ์

ของ

ณัฐวุฒิ เสาวยิ่งค์

พูน บุญเกิด ชีวะ

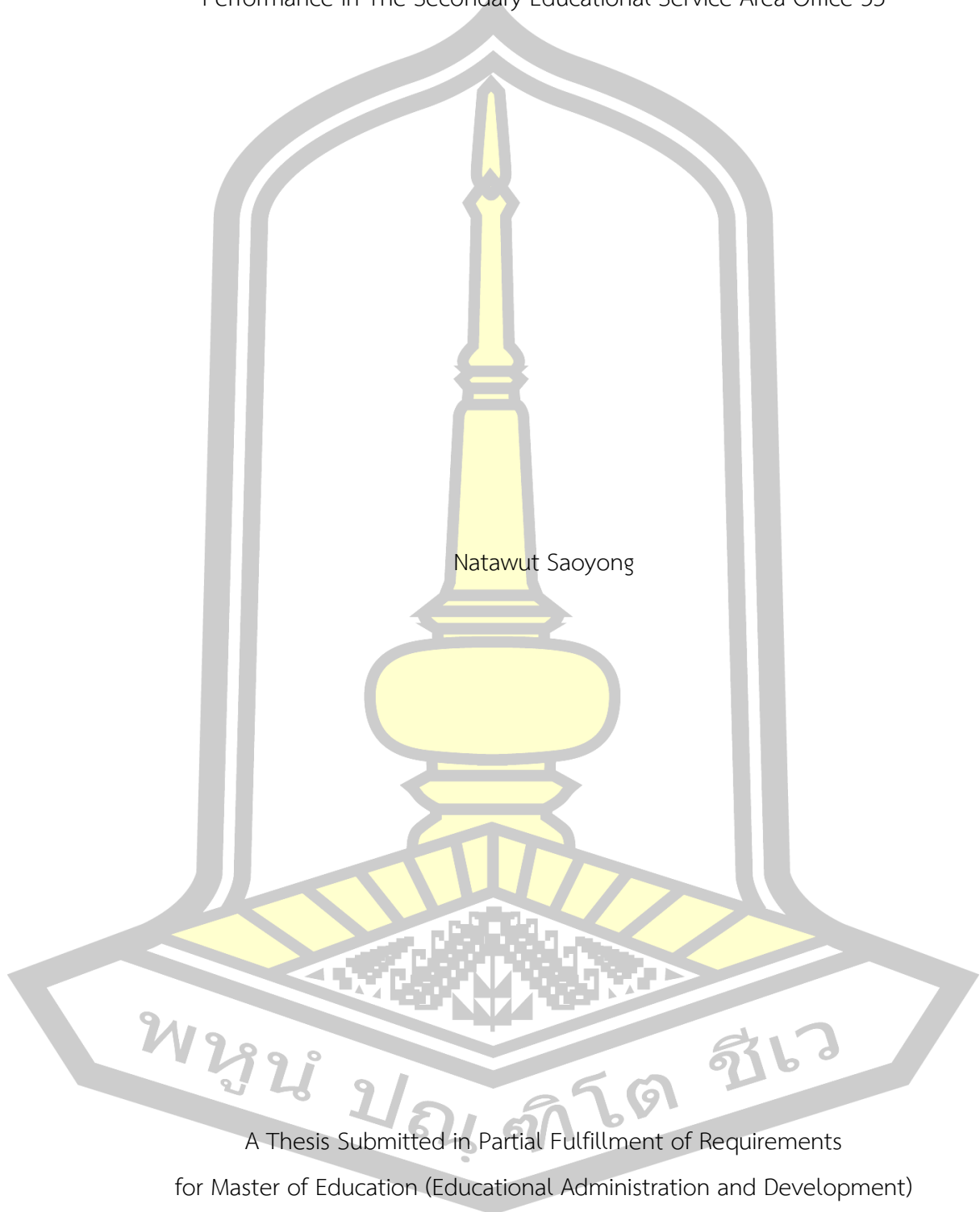
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

มีนาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing A Program for Enhancing Achievement Competency of Teacher's  
Performance in The Secondary Educational Service Area Office 33



Natawut Saoyong

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

March 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายณัฐภูมิ เสาวยิ่งค์ แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อ. สุรเชต น้อยฤทธิ์ )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33		
<b>ผู้วิจัย</b>	ณัฐวุฒิ เสาวยิ่งค์		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	อาจารย์ สุรเชต น้อยฤทธิ์		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพอันทพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู แล้วประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 346 คน 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำราต่าง ๆ สัมภาษณ์เชิงลึกวิธีการพัฒนาสมรรถนะครูโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI *Modified*) ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการวางแผน ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ คือ วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และกำหนดแผนการ ปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน 2) ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ คือ ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่

การทำงาน ทำงานด้วย ความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

3) ความสามารถในการติดตามประเมินผล ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ คือ กำหนดรูปแบบและวิธีการ วัดผลประเมินผล และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง 4) ความสามารถในการพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ คือ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง และพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน และดำเนินงานตามกระบวนการ พัฒนาการปฏิบัติงานใหม่

2. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับ มาก และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้าน ความสามารถในการวางแผน ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ด้าน ความสามารถในการติดตามประเมินผล และ ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ ตามลำดับ

3. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัดดูประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ การประเมินผล โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ประกอบด้วย การ อบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฟังบรรยาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน แบบมีพี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน และการประชุมกลุ่มย่อย

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้าง, สมรรถนะครู, การปฏิบัติงานของครู

พูน ปณ ทัโต ชเว

<b>TITLE</b>	Developing A Program for Enhancing Achievement Competency of Teacher's Performance in The Secondary Educational Service Area Office 33		
<b>AUTHOR</b>	Natawut Saoyong		
<b>ADVISORS</b>	Surachet Noirid , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2020

#### ABSTRACT

The objectives of this research were : 1) to study the factors and indicators of achievement competency of teacher's performance in the Secondary Educational Service Area Office 33, 2) to study the current condition and desirable condition of achievement competency of teacher's performance in the Secondary Educational Service Area Office 33, 3) to develop achievement competency of teacher's performance in the Secondary Educational Service Area Office 33. This research was conducted including 3 Phases which were: Phase 1, study the factors and indicators of achievement competency of teacher's performance and evaluate the suitable evaluation by 7 experts. Phase 2, study the current condition and desirable condition of achievement competency of teacher's performance in the Secondary Educational Service Area Office 33 by querying the sampling groups of 346 administrators and teachers. Phase 3, develop achievement competency of teacher's performance in the Secondary Educational Service Area Office 33 by studying the information from documents, textbooks, in-depth interview the methods of developing achievement competency of teacher's performance by using from 7 experts and evaluating a program for enhancing achievement competency of teacher's performance by 7 experts. The tools used in the research composed of 1) the interviewing forms 2) the questionnaires and 3) the program of evaluation forms.

The statistics used in analyzing data were mean, percentage, standard deviation and PNI Modified. The results were as follows:

1. There were 4 factors and indicators of achievement competency of teacher's performance which were 1) Planning Skills, the indicators of learning skills were analyzing tasks in order to plan systematic problem solving, career goals, and learning management. 2) Intention and creative thinking, the indicators of intention and creative thinking were being intended and responded for hard work to achieve goal, being creative development in learning management, and seeking for new professional knowledge. 3) Being capable of monitoring and evaluation, the indicators of being capable of monitoring and evaluation were defining a form, a process of assessment and self evaluation. 4) Being capable of efficiency working, the indicators of being capable of efficiency working were analyzing the results of performance in order to improve and develop a better working, develop a working approach and proceed a new process.

2. The current condition of achievement competency of teacher's performance overall, was in the intermediate level. Desirable condition of achievement competency of teacher's performance overall, was in the high level. The ranks from high to low of the Priority Needs in enhancing achievement competency of teacher's performance in the Secondary Educational Service Area Office 33 were planning skill, intention and creation in working, monitoring and evaluation, and developing efficiency work.

3. The program for enhancing achievement competency of teacher's performance in the Secondary Education Service Area Office 33 was comprised of the program methods, objectives, contents, procession and evaluation by The techniques for enhancing achievement competency of teacher's performance in the Secondary Educational Service Area Office 33 were as follows: training, seminar, workshop, lecture, socialization, mentoring, site visiting and a small group meeting.

Keyword : Enhancing Program, Teacher Competency, Teacher Performance



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ และ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆในงาน ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการ ที่ได้ กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ปรับปรุงแก้ไขในการสอบวิทยานิพนธ์จนสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จำเนียร พลหาญ นายสฤกษ์ วิชาสุขุ นายสมศักดิ์ บุญโต นายนิเวศน์ เนินทอง ดร.แสน แหวนวงศ์ และ นายประสงค์ โสมรัตน์านนท์ ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของ สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน นางสาวนิถมณ มั่นยืน นายจิระพรรณ เพียรมี และว่าที่ ร.ต.บัญญัติ สมชอบ ที่กรุณาเป็น ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อคำถาม

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ นายบุญศักดิ์ บุญจุง ดร.ศักดิ์ดา ศรีผาวงค์ นางสาวจงบุญ จากภัย นายจิระพรรณ เพียรมี นายพิพัฒน์ ดำเนิน และนางสาวศิริพร ชัย มงคล ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะครูสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์ นายแซม มุ่งดี นายสรศักดิ์ เผ่าพันธุ์ นายฉัตรนพดล คงยืน นายวิชัย สาสิงาม และนาย กิตติชัย แผ่นจันทร์ ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 33

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนห้วยจิ้งจอกวิทยา นักเรียนตลอดจนผู้ปกครองทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจการทำงานครั้งนี้ จนงานสำเร็จ ลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ นายสมหมาย เสาว์ยงค์ นางศิริพร เสาว์ยงค์ นายพรศักดิ์ ศิริมาก

นางศิริวรรณ ศิริมาก นางเยาวลักษณ์ ประสมพันธ์ นางสาวณัฐกานต์ เสาว์รงค์ เด็กชายคุณชัญญ์ เปரிய  
ยิ่ง ครู อาจารย์ และญาติพี่น้องทุกคน ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด จน  
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอยกเป็นเครื่องบูชาสำหรับพระคุณของ  
บุพการี บุรพจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนสนับสนุนจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี

ณัฐวุฒิ เสาว์รงค์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพประกอบ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	17
ภูมิหลัง.....	17
คำถามการวิจัย.....	19
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	20
ความสำคัญของการวิจัย.....	20
ขอบเขตของการวิจัย.....	20
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	22
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	24
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
สมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ.....	27
สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู.....	41
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะครู.....	76
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	90
บริบทของการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33.....	100

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	106
1. งานวิจัยในประเทศ .....	106
2. งานวิจัยต่างประเทศ .....	112
บทที่ 3 วิธีดำเนินการ.....	115
ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33.....	117
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 .....	119
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 .....	125
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	131
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	131
ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	131
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	132
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33.....	132
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะ มุ่ง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33.....	134
ตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 .....	146
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	160
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	160
สรุปผล .....	160
อภิปรายผล.....	162
ข้อเสนอแนะ .....	166

บรรณานุกรม.....	167
ภาคผนวก.....	178
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	179
ภาคผนวก ข การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	202
ภาคผนวก ค คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33.....	208
ประวัติผู้เขียน.....	257

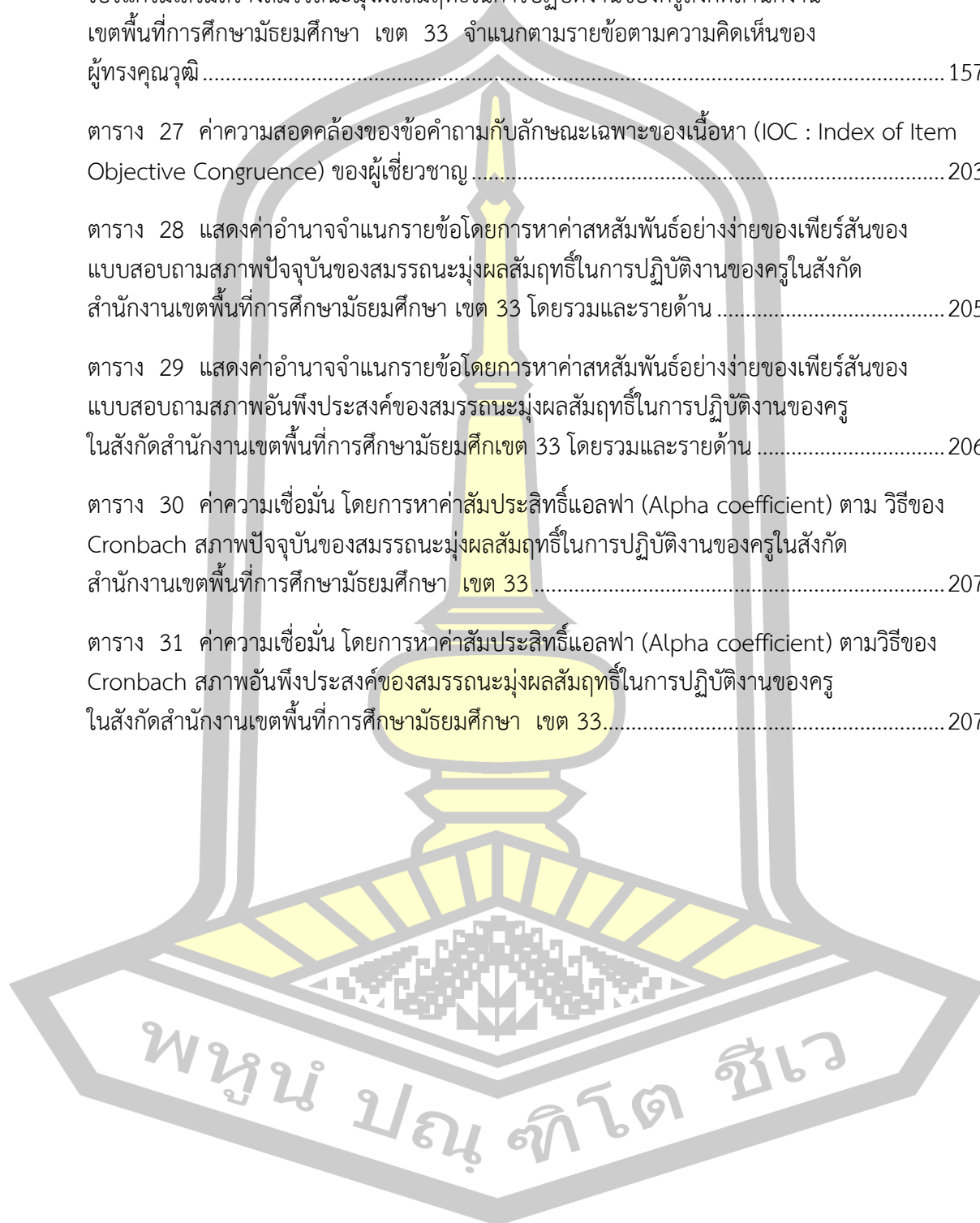


## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	43
ตาราง 2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู.....	76
ตาราง 3 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากรครู.....	82
ตาราง 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม.....	93
ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม.....	98
ตาราง 6 จำนวนประชากร ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 33.....	102
ตาราง 7 จำนวนประชากรของโรงเรียนขนาดใหญ่ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 33.....	102
ตาราง 8 จำนวนประชากรของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยม ศึกษา เขต 33.....	102
ตาราง 9 จำนวนประชากรของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 33.....	103
ตาราง 10 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	120
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบของ สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู.....	132
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดของ สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู.....	133
ตาราง 13 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	134
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ องค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 โดยรวมและรายด้าน.....	135
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการวางแผน.....	136

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่.....	137
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล .....	138
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ .....	139
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI <i>Modified</i> ) และลำดับ ความต้องการจำเป็น.....	141
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI <i>Modified</i> ) และลำดับ ความต้องการจำเป็น ด้านความสามารถในการวางแผน.....	142
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI <i>Modified</i> ) และลำดับ ความต้องการจำเป็น ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่.....	143
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI <i>Modified</i> ) และลำดับ ความต้องการ จำเป็น ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล.....	144
ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI <i>Modified</i> ) และลำดับ ความต้องการจำเป็น ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ .....	145
ตาราง 24 แสดงสรุปการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 .....	152
ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จำแนกตามองค์ประกอบของโปรแกรมตาม ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	157

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จำแนกตามรายชื่อตามความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	157
ตาราง 27 ค่าความสอดคล้องของข้อความกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Item Objective Congruence) ของผู้เชี่ยวชาญ.....	203
ตาราง 28 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันของ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยรวมและรายด้าน .....	205
ตาราง 29 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันของ แบบสอบถามสภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยรวมและรายด้าน .....	206
ตาราง 30 ค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตาม วิธีของ Cronbach สภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 .....	207
ตาราง 31 ค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของ Cronbach สภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33.....	207





## สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1	กรอบแนวคิดและทฤษฎีสำหรับยกร่างพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ.....	24
ภาพประกอบ 2	โครงสร้างกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33.....	116
ภาพประกอบ 3	โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู.....	156



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวดที่ 5 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มาตรา 72 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักการปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และในมาตรา 79 ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะ, 2549) การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญในอันที่จะทำให้บุคคลในหน่วยงานได้มีความสามารถ ที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานต้องการได้ เนื่องจากบุคคลได้รับการบรรจุมาแล้ว ยังไม่สามารถหรือไม่มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดตามที่หน่วยงานต้องการได้จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้มีความเหมาะสมก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานใหม่และตำแหน่งใหม่จำเป็นต้องพัฒนาให้มีความมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นไป ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนในหน่วยงาน (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับ ชาญชัย รัตนสุทธิ (2552) การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นในทุกหน่วยงานเพราะการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หากหน่วยงานใดมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานนั้นก็ย่อมจะประสบผลสำเร็จและสามารถพัฒนาบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2556) ที่กล่าวว่าการปฏิรูปคุณภาพการศึกษาจะเป็นไปไม่ได้เลยหากปราศจากการยกระดับคุณภาพครูซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในระบบการศึกษา ความสำคัญของคุณภาพครูต่อสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของนักเรียนไม่ได้เป็นเพียงหลักการที่สมเหตุสมผลเท่านั้น แต่ยังได้รับการยืนยันจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ด้วย (Rivkin and others, 2005) งานศึกษาเชิงนโยบายก็สรุปเช่นกันว่านโยบายการยกระดับคุณภาพครูอย่างเป็นระบบคือปัจจัยความสำเร็จของระบบการศึกษาที่มีผลการสอบ PISA สูง เช่น ฟินแลนด์และสิงคโปร์ (McKinsey, 2007; Darling-Hammond and Rothman, 2011) คุณลักษณะของอาชีพครูมีอาชีพมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการสอนนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำรงชีพอยู่ในสังคมที่ตนอยู่อาศัยได้อย่างสงบสุข โดยเฉพาะในปัจจุบันจะต้องมุ่ง

ให้นักเรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองให้มากที่สุดและให้นักเรียนรู้จักคิด ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตนมากเกินไป ไม่เอาเปรียบคนอื่นในสังคมมากเกินไปรู้จักเสียสละ แบ่งปันสิ่งของให้แก่ผู้ด้อยโอกาสบ้าง และทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมบ้าง จึงจะอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้นครูมีอาชีพต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ เปลี่ยนวิธีคิดวิธีสอน เนื้อหา หลักสูตร การยอมรับสิทธิและโอกาสของผู้เรียน พัฒนาการกระบวนการคิด การแก้ปัญหา โดยเน้นประสบการณ์ และการฝึกภาคปฏิบัติ สามารถผสมผสานความรู้คุณธรรม ค่านิยม ประชาธิปไตย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การเรียนรู้ทักษะและวิธีการประกอบอาชีพ มีความสุขความพอใจในการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนได้อย่างเต็มที่ จึงสรุปง่าย ๆ ได้ว่าครูมีอาชีพต้องเป็นผู้มีความสามารถเชิงวิชาการ ความประพฤติตนเอง ต่อผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน อย่างลงตัว และมีมาตรฐานตามองค์การวิชาชีพกำหนด (ชาญชัย รัตนสุทธิ, 2558) จะเห็นได้ว่าการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา มีเป้าหมายสูงสุด คือ การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนได้เต็มศักยภาพ แต่การดำเนินดังกล่าวให้บรรลุผลจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา ทั้งด้านปัจจัย และกระบวนการทำงาน ซึ่งในด้านปัจจัย นั้นอาจเป็นอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และงบประมาณ ส่วนในด้านกระบวนการนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ (สำนักงาน คณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541) รายงานผลการดำเนินงานการบริหารและการจัดการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33, 2560) ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ได้กำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีคุณภาพ มาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุดในตน มีความรู้และทักษะที่แข็งแกร่งและเหมาะสมเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ระดับสูงขึ้นไป และการดำรงชีวิตในอนาคตสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดหนึ่งในนโยบายที่สำคัญ คือ ยกระดับความแข็งแกร่ง มาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็น ผู้นำทางวิชาการครูและผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจ และไว้วางใจ ส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับนักเรียนที่สอดคล้องกับวิชาชีพ และเป้าประสงค์ที่สำคัญคือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะตามสมรรถนะและมี วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้ให้ ความหมายของ สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้ดีให้มีประสิทธิผลหรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้นอาจวัดหรือ เทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมาหรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงการรังสรรค์การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วยประกอบด้วย ตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ความมุ่งมั่นและตั้งใจ ปฏิบัติหน้าที่ให้ดี มีประสิทธิผล (2) การวางแผนปฏิบัติงาน (3) กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมาย

ในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด (4) ติดตามและประเมินผลงานของตนโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน (5) ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) การมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย ตัวชี้วัด ดังนี้ (1) คุณภาพงานด้าน ความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ (2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน (3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของสมรรถนะการพัฒนาครูที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ต้องมีการกำหนดมาตรฐานแต่ละตำแหน่งโดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิถีคิด (Self-concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) จะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดผลลัพธ์สูงสุด ดังนั้นสถานศึกษาจะต้องจัดทำกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีทิศทางและมีความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นระบบการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินศักยภาพ การวางแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ คุณภาพผู้เรียนนั่นเองสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับระบบการพัฒนาครูให้สามารถปรับเปลี่ยนครูให้มีสมรรถนะตรงตามที่ต้องการ โดยมุ่งเน้นสมรรถนะที่สนับสนุนต่อความสำเร็จของสถานศึกษาและคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน โดยเน้นการทำงานให้บรรลุผลผลิตที่ต้องการตามมาตรฐานการศึกษาด้วย การพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (จิระ งอกศิลป์, 2550)

ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมาทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาตนเองและส่งผลไปยังงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไปจนถึงเป้าหมายและศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

### คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เป็นอย่างไร
3. วิธีการพัฒนาสมรรถนะครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เป็นอย่างไร
4. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ที่หน่วยงาน องค์การ สถาบันสามารถนำไปพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรในสังกัดได้
2. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33
3. ได้วิธีการพัฒนาครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33
4. ได้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในระดับบุคคลได้
5. หน่วยงาน ส่วนราชการ องค์การอื่น ๆ สามารถนำไปพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาข้าราชการในหน่วยงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา
  - 1.1 สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - 1.2 องค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู ได้องค์ประกอบดังนี้
    - 1.2.1 ความสามารถในการวางแผน
    - 1.2.2 ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่
    - 1.2.3 ความสามารถในการติดตามประเมินผล
    - 1.2.4 ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
  - 1.3 องค์ประกอบของวิธีการพัฒนาสมรรถนะครู ได้องค์ประกอบดังนี้
    - 1.3.1 การอบรม
    - 1.3.2 การสัมมนา
    - 1.3.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ

- 1.3.4 การฟังบรรยาย
- 1.3.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 1.3.6 การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง
- 1.3.7 การศึกษาดูงาน
- 1.3.8 การประชุมกลุ่มย่อย
- 1.4 องค์ประกอบของโปรแกรม วัตถุประสงค์ประกอบดังนี้ คือ
  - 1.4.1 หลักการของโปรแกรม
  - 1.4.2 วัตถุประสงค์
  - 1.4.3 เนื้อหา
  - 1.4.4 กระบวนการ
  - 1.4.5 การประเมินผล

## 2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูลงานวิจัย และฐานข้อมูลวิชาการออนไลน์ ในเรื่องสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์จากการศึกษาศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 7 คน

ระยะที่ 2 เป็นการตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จำนวน 196 คน ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จำนวน 2991 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 85 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 346 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูป Krejcie และ Morgan แล้วดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

2.3 ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือ จำนวน 5 คน

## ระยะที่ 3 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะครู

3.2 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะครู จำนวน 7 คน

3.3 ศึกษาเอกสารตำราเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.4 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสำหรับสถานศึกษา และจัดทำคู่มือการดำเนินการตามแนวทาง

3.5 การประเมินโปรแกรม เป็นการประเมินยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู
  - การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบจาก เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูซึ่งมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548; สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2549; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555)
    - 1.1 ความสามารถในการวางแผน
    - 1.2 ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่
    - 1.3 ความสามารถในการติดตามประเมินผล
    - 1.4 ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
  2. องค์ประกอบวิธีการพัฒนาสมรรถนะครูโดยศึกษาจาก เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ (ศุภลักษณ์ ไตรคุ้มตัน, 2541; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542; ชัยยุทธ ศิริสุทธิ, 2545; กรมวิชาการ, 2545; วิโรจน์ สารรัตน์, 2548; สุวรรณิ ฐานิตสรณ์, 2548; สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2551; พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554)
    - 2.1 การอบรม
    - 2.2 การสัมมนา
    - 2.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
    - 2.4 การฟังบรรยาย
    - 2.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
    - 2.6 การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง
    - 2.7 การศึกษาดูงาน
    - 2.8 การประชุมกลุ่มย่อย
  3. วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมจากเอกสารต่าง ๆ ได้องค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้ (เจนจิรา คงสุข, 2540; อ่างอิง บัวศรี, 2542; สุมิตรา พงศธร, 2550; จำลอง ไชยยา, 2545; อ่างถึงโน นฤมล มณีงาม, 2547; ไท คำล้าน, 2551; ปริญญา มีสุข, 2552;

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์, 2553; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554; สุวิทย์ ยอดสละ, 2556; พิมพ์พร พิมพ์เกาะ, 2557)

3.1 หลักการของโปรแกรม

3.2 วัตถุประสงค์

3.3 เนื้อหา

3.4 กระบวนการ

3.5 การประเมินผล

4. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

4.1 ชั้นศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

4.2 ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

4.3 ชั้นสร้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

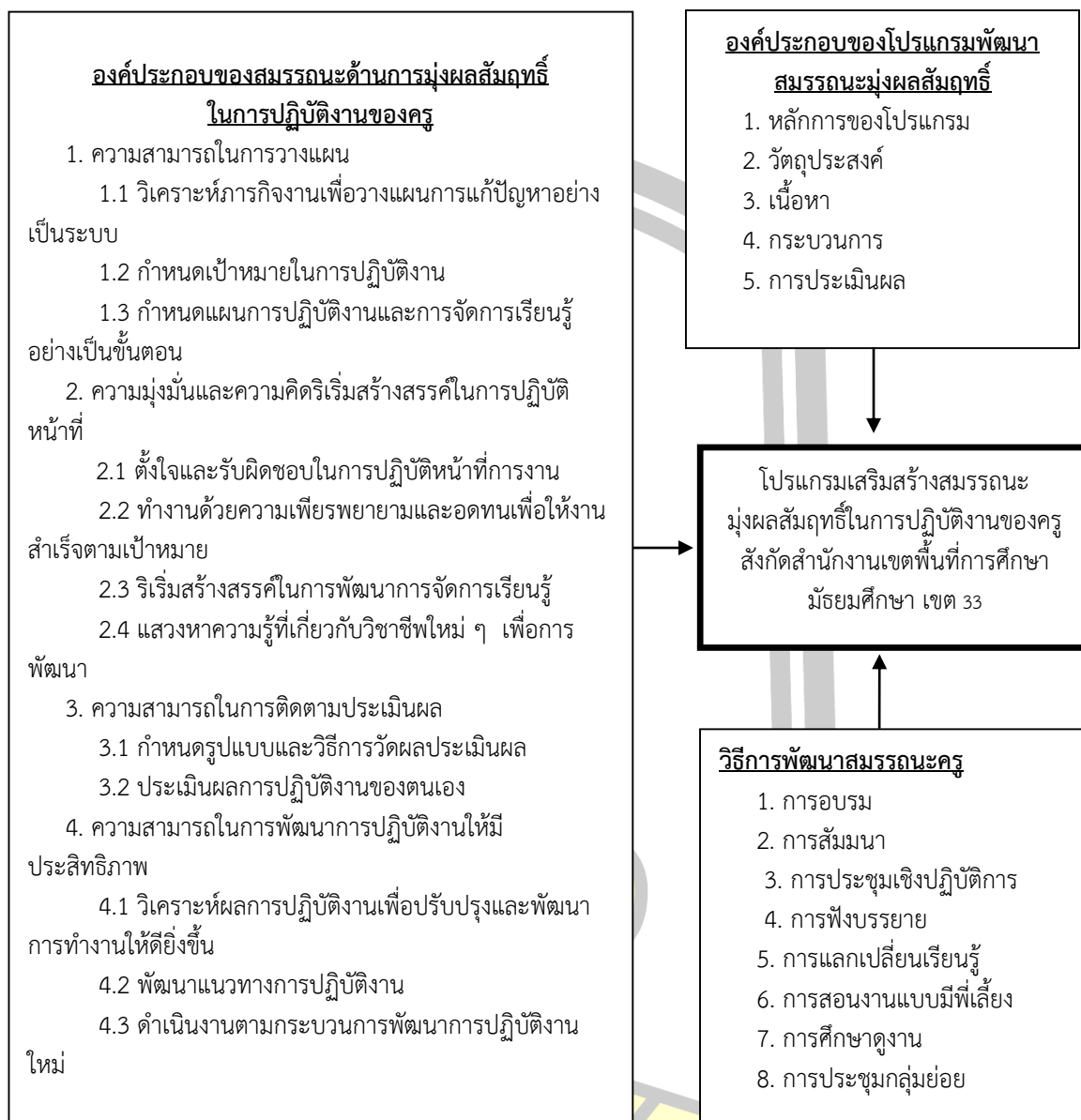
4.4 ชั้นพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น นำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 33 แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1







ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีสำหรับยกร่างพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 33

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความท้าทายให้มีคุณภาพสูง ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีรูปแบบการทำงานที่สร้างสรรค์ โดยมีการวางแผนการทำงาน กำหนดเป้าหมาย การติดตามประเมินผล พร้อมทั้งการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1.1 การวางแผนในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต โดยการกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน วิเคราะห์หลักสูตร สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ กำหนดแผนการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจนและมีความหลากหลายพร้อมทั้งเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

1.2 ความมุ่งมั่นและความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึง ความมุ่งมั่นและความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึงคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความเอาใจในงาน ความอดทน ทุ่มเทร่างกายและเวลา ความพยายามแน่วแน่ ในการทำงานด้วยความเพียรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหา เสนอวิธีการ/แนวทางใหม่ ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาตนเองและผลงานเพื่อให้งานที่กระทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และพร้อมทั้งชื่นชมผลงานของตนเองด้วยความภาคภูมิใจ

1.3 การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการติดตามการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ และประเมินการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ โดยการออกแบบและวางแผนการติดตาม ประเมินผลทุกภาคเรียนการออกแบบและสร้างเครื่องมือประเมินผลที่เหมาะสม การกำหนดรูปแบบในการติดตามประเมินผลที่หลากหลาย ระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดซึ่งให้มีความสอดคล้องกับแผนการติดตามประเมินผล การประเมินผลการจัดการเรียนรู้ การดำเนินการตามแผน การประเมินวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานและพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด

1.4 การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หมายถึง การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทางที่ดีขึ้น โดยกระบวนการพัฒนานั้นอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ผลการประเมินการปฏิบัติงาน จุดแข็ง จุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการใหม่ที่ตอบสนองต่อผลการประเมิน การทดลองและดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนางานในรูปแบบใหม่ ๆ การปรับปรุงพัฒนางานและกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพงานเพื่อการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

1.4.1 การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปสู่อีกสิ่งหนึ่งในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยกระบวนการในการพัฒนาต้องเป็นรูปแบบต้องเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

1.4.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จโดยในการทำงานนั้นต้องใช้ทรัพยากร เช่น คน เงิน อุปกรณ์ต่าง ๆ และการจัดการอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาครู หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของครูให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อให้งานที่ได้ปฏิบัติได้ผลตามวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพ

2.1 การประชุมอบรม/สัมมนา คือ การประชุมของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องเดียวกัน ร่วมคิด ร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ

2.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของผู้เข้าร่วมการประชุมให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงานและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

2.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง เทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การโดยเป็นการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ด้วยตนเองซึ่งการศึกษาด้วยตนเองนั้น จะมีความเหมาะสมสำหรับบุคลากรที่มีการเรียนรู้อยู่เสมอ และเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูง

2.4 การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน หมายถึง กระบวนการหาพี่เลี้ยง ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผน เป้าหมายในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครูมีความสามารถในทุก ๆ ด้านที่สูงขึ้น

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา กรณีสถานศึกษาไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

4. ครู หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูไปใช้

5. โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางรูปแบบที่เป็นระบบและมีขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการและการวัดผลประเมินผลโดยการเชื่อมโยง แนวคิดทฤษฎีเพื่อให้ความเหมาะสมกับหน่วยงานบริบทขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในแต่ละองค์กรได้

6. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่ใช้จัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการและการวัดผลประเมินผล โดยมุ่งพัฒนาครูให้ได้รับความรู้ความสามารถและทักษะที่สูงขึ้น สามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาผู้เรียนรวมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งเนื้อหา ดังนี้

1. สมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ
  - 1.1 ความเป็นมา แนวคิด และหลักการของสมรรถนะ
  - 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
  - 1.3 ประเภทของสมรรถนะ
  - 1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 1.5 สมรรถนะข้าราชการครู
2. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู
  - 2.1 ความสามารถในการวางแผน
  - 2.2 ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่
  - 2.3 ความสามารถในการติดตามประเมินผล
  - 2.4 ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะครู
  - 3.1 ความหมายในการพัฒนาครู
  - 3.2 การพัฒนาครู
4. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
  - 4.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 4.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 4.3 การพัฒนาโปรแกรม
5. บริบทของการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### สมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ

1. ความเป็นมา แนวคิด และหลักการของสมรรถนะ

ในปัจจุบันองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เล็งเห็นความสำคัญในสมรรถนะของคนในองค์กร เพราะในการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่มีอยู่ในตัวของพนักงานหรือ

บุคลากรนั้นจะส่งผลออกมาในรูปแบบของผลงานหรือทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากพนักงานหรือบุคลากร มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงผลงานหรือชิ้นงานที่ได้จะตรงตามท้องที่ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงได้ประยุกต์ใช้สมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ สามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก ประเมินผล และพัฒนาบุคลากรให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด ซึ่งมีความเป็นมา แนวคิดและหลักการของสมรรถนะ ดังนี้

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มขึ้นครั้งแรกที่ประเทศสหรัฐอเมริกาประมาณปี 1970 โดยบริษัท McBar ได้รับการติดต่อจาก The US state department ให้ทำการคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเพื่อทำหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายให้สร้างเครื่องมือที่สามารถวัดและทำนายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs (Foreign Service Information Officer) หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาคือ David C. McClelland (สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549) และต่อมา David C. McClelland ได้สร้างเครื่องมือที่สามารถทำนายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs (Foreign Service Information Officer) ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า โดย McClelland ได้ปฏิบัติงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average performer)
2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ McClelland ต้องการค้นหาคือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือ Superior performance นี้ว่า สมรรถนะ หรือ Competency

## 2. ความหมายของสมรรถนะ

Boyatzis (1982) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

McClelland (1993) ได้กล่าวถึงสมรรถนะ คือ ลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่น ทักษะ การอ่าน
2. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษา ความรู้ ด้านการบริหารการศึกษา
3. ทศนคติค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
4. บุคลิกประจำบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ดังนี้ คือ สมรรถ, สมรรถ (สะมัด, สะมัดตะ-, สะหมัดตะ-) ว. สามารถ (ส. สมรถ ว่า ผู้สามารถ ;ป. สมถล) สมรรถภาพ (สะมัดตะ-, สะหมัดตะ-) น. ความสามารถ เช่น เขาเป็นคนมีสมรรถภาพในการทำงานสูงสมควรได้เลื่อนตำแหน่ง สมรรถนะให้แก่เครื่องยนต์ เช่น เครื่องยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยม เหมาะสำหรับการเดินทางไกล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้ให้ความหมาย Competency หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออกเป็นการตอบคำถามว่า ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How) มากกว่าการตอบคำถามว่าอะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What) ทั้งนี้การกำหนด Competency จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรมสัมมนาหรือการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสาขาวิชาชีพเดียวกันและต่างสาขาวิชาชีพ
2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกการปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา โดยทักษะจะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 ทักษะการบริหาร/จัดการงาน (Management skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิด เพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่ามีความต้องการอะไรในอนาคต
  - 2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skills) หมายถึงทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ

และลักษณะที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้น ทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้น จะต้องแตกต่างไปจากงานการผลิตเช่นเดียวกัน

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล เพราะว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตามตัวมาไม่เปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เปลี่ยนไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ให้คำจำกัดความสมรรถนะ คือ เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้กล่าวโดยสรุปสมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงานหรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้แต่จะใช้ในเรื่องใดผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจเพราะวิธีการประเมินและจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) ได้สรุปความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง ทักษะคิด อุปนิสัย ทักษะและพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่ประเมินที่แท้จริงของคน ๆ นั้น ไม่ใช่การเสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถเสแสร้งทำได้ชั่วคราวถ้าคนไหนมีความสามารถเรื่องการบริการไม่ว่าคน ๆ นั้นจะอยู่ที่ไหน อยู่กับใครเขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอแต่ถ้าเขามีเพียงพฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคนบางสถานที่บางเวลาเท่านั้นเราจะสังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้ชัดเจน

ชวัลิต สรวารี (2550) ได้สรุปความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของงานหรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของงานแบ่งออกได้ 2 ส่วน คือ สมรรถนะที่งานต้องการและสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวคน ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) รวมถึงลักษณะที่สามารถเห็นได้ภายนอกมากำหนดเป็นหัวใจของสมรรถนะในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ Social role คือ บทบาทสังคมซึ่งแสดงออกตามค่านิยมหรือ Value ที่คน ๆ นั้นมี Self-image คือภาพลักษณ์ที่คน ๆ นั้นมองตัวเอง Traits/Personality คือบุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของคน ๆ นั้น Motive คือ แรงจูงใจที่ผลักดันให้คนมีพฤติกรรมในแบบที่คน ๆ นั้นเป็นอยู่

วิทยา จันท์ศิริ (2551) สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ ลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้

พิศิษฐ์ แสงสุพิน (2553) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ (Attitude) แล้วแสดงคุณลักษณะดังกล่าวออกมา อย่างโดดเด่นกว่าคนอื่น ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ภัทรภิญญา ปักกระณา (2554) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในเชิงพฤติกรรมที่ผู้บริหารพึงมี โดยมุ่งผลงานที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จขององค์การ

เอกสิทธิ์ ชนินทรภูมิ (2554) สมรรถนะ คือ ชีตความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและกระบวนการเชิงพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

พระวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติหรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นทั้งนี้สมรรถนะจะต้องวัดได้ สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้ด้วย

ระวีวรรณ กองกะมุด (2557) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์ หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด

เริงฤทธิ์ เยื่อใย (2558) สมรรถนะคือ กลุ่มพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจากกระบวนการบูรณาการของทักษะ ความรู้ เจตคติ ความต้องการ แรงจูงใจ ของบุคคลตลอดจนบทบาททางสังคมอันเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุและส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปความหมายของสมรรถนะได้ว่า กลุ่มพฤติกรรมของบุคคล ในการทำงานซึ่งเกิดจากกระบวนการของทักษะ ความรู้ เจตคติ และลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยในการทำงานที่จะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรต้องการ

### 3. ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ระบุว่าสมรรถนะเกิดได้ 3 ทาง คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการศึกษาฝึกอบรมและจำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคล ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลคนนั้นมี ความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal competency ว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล



อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้ระบุว่าสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกันและจำแนกสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท/ระดับ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความสามารถหลัก ซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดและหมายถึงลักษณะพฤติกรรมของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี
2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ และหมายถึง ความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Role-based)
3. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) หมายถึง ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-based) หน้าที่ที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมแตกต่างกันสามารถเรียก Functional competency เป็น Job competency หรือ Technical competency
4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

จิระประภา อัครบวร (2549) ได้สรุปว่าสมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency) สามารถจำแนกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

3.1 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

3.2 สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว

3.3 สมรรถนะองค์การ (Organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

3.4 สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.5 สมรรถนะในงาน (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนกันแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานเช่น ความสามารถในการอ่านการพูดหรือการเขียน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นหรือไม่สามารถให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าบุคคลอื่นได้นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไปซึ่ง ทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัดสมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ รวมไปถึงค่านิยมแรงจูงใจและเจตคติ เพื่อช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

McClelland (สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549; อ้างอิงมาจาก McClelland, n.d.) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่านหรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating competency) หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้ จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึงค่านิยมแรงจูงใจและทัศนคติ) เพื่อช่วยทำให้เกิดความสำเร็จที่ดีที่สุดในงานอีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มากขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก ตัวอย่างเช่น การศึกษาของสถาบันชื่อดังด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่งชื่อ Schoonover associates ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ Differentiating competency โดยสถาบันแห่งนี้อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจ/ทัศนคติกับ Competency ในเชิงเปรียบเทียบดังนี้

2.1 Competency กับ Knowledge competency หมายถึง พฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด (Excellent performance) เท่านั้น ดังนั้นตัวความรู้ (Knowledge) โดด ๆ จึงไม่ถือเป็น Competency เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ จะสามารถนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงานจึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency

2.2 Competency กับ Skills competency เกี่ยวข้องกับทักษะ (Skills) แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างชัดเจนจึงจะเป็น Competency

2.3 Competency กับ Motive/Attitude competency ไม่ใช่แรงจูงใจ หรือทัศนคติ (Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขาหรือเป้าหมายขององค์กรจึงจะถือเป็น Competency

ระวีวรรณ กองกะมุด (2557) แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะองค์การ (Organization competency) คือสมรรถนะที่ช่วยให้องค์กรทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสมรรถนะตัวบุคคล (Employee competency) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ สมรรถนะที่ตัวบุคลากรทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใด ต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกันบุคคลที่ไม่มีสมรรถนะชุดนี้ไม่สามารถที่จะทำงานออกมาดีและสมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) คือสมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในงานนั้นบุคคลที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงานนั้น

เริงฤทธิ์ เยื่อใย (2558) สมรรถนะแบ่งออกได้หลายประเภทตามองค์การ ตำแหน่งหน้าที่และความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สมรรถนะองค์การ (Organization competencies) สมรรถนะหลัก (Core competencies) สมรรถนะในงาน (Functional competencies) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือ ผลผลิตขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่ง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปองค์ประกอบของประเภทสมรรถนะได้ว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกตามลักษณะของบุคคล ความจำเป็น หรือหน้าที่ของงานที่ได้ปฏิบัติ โดยสมรรถนะแบ่งออกได้เป็น สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะประจำตัวบุคคล

#### 4. องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะหลักของ McClelland (1993) มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ
2. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างคล่องแคล่วมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงลักษณะของบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

Rylatt และ Lohan (1995) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ดังนี้

1. บทบาทหลัก (Key role) ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือ พันธกรณี (Commitment) ที่แต่ละคนมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่
2. หน่วยของสมรรถนะ (Unit of competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ
3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือผลลัพธ์ (Output) ก็ได้
4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5. เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6. คำแนะนำ (Evidence guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ ซึ่งสรุปจากที่นำเสนอมาได้ว่า สมรรถนะประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรและสมรรถนะที่องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคล โดยต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาทวงศ์ (2548) เสนอว่า องค์ประกอบของระบบสมรรถนะประกอบด้วย ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency based) ประเภทของสมรรถนะ (Competency categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency names & definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral indicators) รายละเอียดดังนี้

1. ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency basket) หมายถึง ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์กรสมรรถนะแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้
2. ประเภทของสมรรถนะ (Competency categories) หมายถึง การจำแนกรวบรวมสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพ สมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น
3. ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency names and definitions)

3.1 ชื่อของสมรรถนะ (Competency names) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน ชี้บ่งความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน

3.2 คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency definition) เป็นการให้ความหมายของสมรรถนะตัวนั้น ๆ ว่าหมายถึงอะไร มีขอบเขตน้อยเพียงใด การให้คำจำกัดความเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไรซึ่งคำจำกัดความของสมรรถนะนั้นในแต่ละองค์กรอาจมีการใช้ภาษาและการให้ความหมายที่แตกต่างกันได้ ดังนั้นในการกำหนดชื่อและความหมายย่อมมีความหลากหลายและเหมาะสมแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

4. ระดับของสมรรถนะ (Proficiency scale) เป็นการกำหนดระดับทักษะความรู้ความสามารถของสมรรถนะ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

4.1 การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy scale) การแบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้าง ลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร เป็นการสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของลำดับชั้นการบังคับบัญชากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนว่า แต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถ หรือทักษะอย่างไรบ้าง ได้แก่

ระดับ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับ 2 พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ

ระดับ 3 พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า

ระดับ 4 พนักงานระดับผู้จัดการส่วน

ระดับ 5 พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือ กรรมการผู้จัดการ

4.2 การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ (Expertise scale) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญนี้ อาจแบ่งเป็น 3 4 หรือ 5 ระดับ ก็ได้

5. ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral indicators) หมายถึง การกระทำ ปฏิบัติการ หรือ การกระทำตามบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Specific circumstances) ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจนควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา (Action verb) เช่น อธิบาย วิเคราะห์ วินิจฉัย ให้คำปรึกษาแนะนำออกแบบ สร้าง เป็นต้น ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ ทักษะ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Behavioral indicators) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Area : KRA) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมหลัก ๆ ในระดับนั้น ที่คาดหวังให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมออกมา และตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก (Key Behavior Indicator : KBI) หมายถึง พฤติกรรมย่อยที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ในแต่ละระดับอาจมีพฤติกรรมย่อยก็พฤติกรรมก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556) กล่าวว่า สมรรถนะของครูประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติหรือแรงจูงใจ (Attitude/Motivate) โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) ได้แก่ พฤติกรรมที่เกิดจากความสามารถ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นพื้นฐานต่อการปฏิบัติงาน

การมีระดับสมรรถนะพื้นฐานนี้จะไม่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating competencies) ได้แก่ กลุ่มพฤติกรรมที่เกิดจากการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะขั้นสูง (ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จดีเลิศในการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่ครูจะต้องพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ การเลือกใช้และพัฒนาสื่อ ทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร เป็นต้น

เริงฤทธิ์ เยื่อใย (2558) องค์กรประกอบของสมรรถนะได้แก่ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ (Attitude) แรงจูงใจ (Motive) ความสามารถ (Ability)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปลักษณะประกอบของสมรรถนะได้ว่า มีองค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ลักษณะส่วนบุคคล ทัศนคติ และแรงจูงใจ

#### 5. สมรรถนะข้าราชการครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะข้าราชการครู ไว้ ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
2. การบริการที่ดี
3. การพัฒนาตนเอง
4. การทำงานเป็นทีม
5. จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้

1. ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ การปฏิบัติงาน

พฤติกรรม

- 1.1 วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 1.2 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน
- 1.3 กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็น

ขั้นตอน

2. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน

สมบูรณ์

พฤติกรรม

- 2.1 ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้

	<p>2.2 ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้</p> <p>2.3 แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา</p>
	<p>3. ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรม</p> <p>ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง</p>
ต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	<p>4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ พฤติกรรม</p>
ทำงานให้ดียิ่งขึ้น	<p>4.1 ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง/พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น</p>
ผู้ปกครอง ชุมชน	<p>4.2 พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน</p>
	<p>สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ</p>
	<p>ตัวบ่งชี้</p>
	<p>1. ความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการ พฤติกรรม</p>
ผู้รับบริการ	<p>1.1 ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเมื่อมีโอกาส</p> <p>1.2 เต็มใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุขในการให้บริการแก่</p>
	<p>2. การปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ พฤติกรรม</p>
การปรับปรุง	<p>2.1 ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และนำข้อมูลไปใช้ใน</p> <p>2.2 ปรับปรุงและพัฒนาระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ</p>
	<p>สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self-development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน</p>
	<p>ตัวบ่งชี้</p>
และวิชาชีพ	<p>1. การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ</p>
	<p>พฤติกรรม</p>
	<p>1. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาการศึกษาดูงาน การค้นคว้าด้วยตนเอง</p>

วิชาชีพ	2. การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและ
และปรับปรุงให้ทันสมัย	พฤติกรรม
เรียนรู้องค์กรและวิชาชีพ	2.1 รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่
	2.2 สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการ
งาน	3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย
ประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่น	พฤติกรรม
	3.1 แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนา
	3.2 ให้คำปรึกษาแนะนำ นิเทศและถ่ายทอดความรู้
	3.3 มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
	สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team work) หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธ์ภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
ความสำเร็จร่วมกัน	ตัวบ่งชี้
	1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
เหมาะสม	พฤติกรรม
	1.1 สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
	1.2 ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
	1.3 ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมาย
	2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน
	พฤติกรรม
	ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม
	3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย
	พฤติกรรม
	มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่าง ๆ
	4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม
	พฤติกรรม
	แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่าง



เหมาะสมตามโอกาส

5. การเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผล

สำเร็จตามเป้าหมาย

พฤติกรรม

5.1 แลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายใน

ทีมงาน

5.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์

ระหว่างเครือข่ายและทีมงาน

5.3 ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's ethics and integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

ตัวบ่งชี้

1. ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ

พฤติกรรม

1.1 สนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจรรยาบรรณ

วิชาชีพ

1.2 เสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

ดีขององค์กรวิชาชีพ

1.3 ยกย่อง ชื่นชมบุคคลที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ

ของวิชาชีพ

1.4 ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรี

2. มีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ

พฤติกรรม

2.1 ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ตรงต่อเวลา วางแผนการใช้จ่าย และ

ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

2.2 ปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมที่ดี

ขององค์กร

2.3 ปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่และมุ่งมั่นพัฒนาการประกอบ

วิชาชีพให้ก้าวหน้า

2.4 ยอมรับผลอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และหา

แนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค

3. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม

พฤติกรรม

3.1 ปฏิบัติตน/ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ได้เหมาะสมกับสถานะของตน

3.2 รักษาสิทธิประโยชน์ของตนเอง และไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

3.3 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ และไม่เบียดเบียนผู้อื่น

4. การประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี  
พฤติกรรม

4.1 ปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และสถานการณ์

4.2 มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน เพื่อนร่วมงาน และ

ผู้รับบริการ

4.3 ปฏิบัติตนตามหลักการครองตน ครองคน ครองงานเพื่อให้

การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

4.4 เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามหลัก

จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู และพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เน้นศึกษาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูเท่านั้น เพื่อใช้เป็น  
ข้อมูลในการสร้างเครื่องมือพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

### สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง  
ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง  
ประกอบด้วย มุ่งองค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพของงาน

3. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549) ได้สรุปว่า สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์  
หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อีกทั้งยัง  
หมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติ งานตามเป้าหมายที่ยากโดดเด่น  
และท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้ควรมีเกณฑ์พฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จต่อความสำเร็จของเป้าหมาย ในการ

ทำงาน

2. มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ

3. พยายามคิดหาแนวทางวิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. แสดงความย่อท้อเมื่อพบปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย

5. ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

6. สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้นให้มีประสิทธิผลหรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้นอาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมาหรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงการสร้างสรรค์การพัฒนาผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วยประกอบด้วย ตัวชี้วัด ดังนี้

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

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

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555) ได้กำหนดจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อนประกอบด้วย ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีขึ้น
2. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติที่ท้าทายกว่าเดิม
3. กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ท้าทาย

## 4. การสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน

## 5. ภารกิจขององค์กรที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สรุปได้ว่า สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความท้าทายให้มีคุณภาพสูง ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีรูปแบบการทำงานที่สร้างสรรค์ โดยมีการวางแผนการทำงาน กำหนดเป้าหมาย การติดตามประเมินผล พร้อมทั้งการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ต้องนำไปใช้เป็น องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรมฯ เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดแสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์ประกอบ	นักการศึกษา/นักวิชาการ					รวม
	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรการศึกษา (2548)	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(2552)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2553)	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555)	
1. คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์	✓					1
2. มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ		✓				1
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน	✓					1
4. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	5
5. พยายามคิดหาแนวทางวิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย		✓				1
6. แสดงความย่อท้อเมื่อพบปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย		✓				1
7. สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ		✓				1
8. ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน			✓	✓	✓	3

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548)	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2553)	สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2555)	รวม
9. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี			✓			1
10. ติดตามและประเมินผลงานของตนโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน		✓	✓	✓		3
11. กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ทำหาย					✓	1
12. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ			✓	✓	✓	3
13. ภารกิจขององค์กรที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ					✓	1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัย ได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบจากแหล่งข้อมูลทั้งหมด 5 แหล่ง แล้วนำมาจัดเรียงความถี่ โดยยึดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปในส่วนของกระบวนการที่มีความถี่ต่ำกว่า 3 ผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์ ความเหมือนความต่าง และความสัมพันธ์กับหัวข้ออื่น ๆ และสามารถรวมเข้าด้วยกัน ซึ่งสรุปได้ว่า สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูคือ 1) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง 2) ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน 3) ติดตามและประเมินผลงานของตนโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูที่ได้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) เป็นกรอบในการวิจัย การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยอาศัยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการวางแผน
2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่
3. ความสามารถในการติดตามประเมินผล

#### 4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

##### 1. ความสามารถในการวางแผน

##### 1.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2533) ได้สรุปว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตการวางแผนประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ หลายขั้นตอนซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการกระทำก่อนและด้วย ความรวดเร็วทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่าอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ขององค์การหรือของหน่วยงานและมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนงานของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติภารกิจทั้งหลาย

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2534) ให้ความหมายว่าการวางแผน คือการมองอนาคต การเล็งเห็นจุดหมายที่ต้องการ การคาดคะเนปัญหาเหล่านั้นไว้ล่วงหน้าตลอดจนการ สรรหาทางแก้ไขปัญหานั้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึงหน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจวิธีการที่ดีที่สุดให้บรรลุจุดหมายนั้น

ระวีวรรณ กองกะมุด (2557) กระบวนการวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งจะครอบคลุมในทุกกระบวนการบริหารและการจัดการ และอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นขั้นการวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นประเมินผลการปฏิบัติงานในทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนเข้าไปมีส่วนร่วมช่วยให้การจัดการและการควบคุมบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

เรืองฤทธิ์ เยื่อใย (2558) ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงาน หมายถึง การวิเคราะห์นโยบายหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อนำสู่การปฏิบัติ วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สังเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ กำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน กำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน เลือกวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน กำหนดแผนการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน

Hartley (1968) กล่าวว่า การวางแผน คือการเชื่อมโยงวิธีการกับเป้าหมาย การกำหนดวิธีการที่ยืดหยุ่นได้อย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากทางเลือกหลาย ๆ ทางอย่างมีระบบ จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับการวางแผนสามารถสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต โดยการกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน วิเคราะห์หลักสูตร สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ กำหนดแผนการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจนและมีความหลากหลายพร้อมทั้งเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

##### 1.2 กระบวนการวางแผน (Planning)

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2534) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ไปจนถึงวิธีการตรวจสอบว่า การดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่
2. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ
3. ขั้นประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และในกระบวนการ โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย
2. การวิเคราะห์สถานการณ์
3. การพิจารณาและกำหนดสมมติฐาน
4. การกำหนดทางเลือก
5. การประเมินทางเลือก
6. การเลือกทางเลือก
7. การลงมือปฏิบัติและสร้างแผนสนับสนุน
8. การจัดทำแผนแบบตัวเลขโดยใช้งบประมาณ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) กล่าวว่าขั้นตอนการวางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การค้นหาทางเลือก
3. การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก
4. การเลือกทางเลือก
5. พัฒนากลยุทธ์ของทางเลือก
6. การนำแผนไปปฏิบัติ

Donnelly, Gibson และ Ivancevich (1984) ได้เสนอกระบวนการของการวางแผน ดังนี้

1. การวางแผนที่ดี จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม มีการศึกษาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนเทศอย่างเพียงพอ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เช่น ประวัติ ความเป็นมาขององค์การ ความสามารถขององค์การ ทั้งระยะสั้น และระยะยาว
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือจุดมุ่งหมายปลายทางขององค์การ
4. การกำหนดวิธีการปฏิบัติ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ซึ่งต้องเลือกวิธีการที่ดีที่สุด

5. การจัดทำเอกสารการวางแผนขององค์กรเพื่อไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวคือ

Dessler (2002) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

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

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ 1) วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) กำหนดเป้าหมาย 3) กำหนดแผนการปฏิบัติงาน

1. การวิเคราะห์ภารกิจงาน

Jett และ Wertheim (1994) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างหรือออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน และรูปแบบการประเมินต่อไป

- 1.1 ความหมายของการวิเคราะห์ภาระงาน

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่กำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ของงานแล้วอธิบายถึงธรรมชาติของงานเหล่านั้นรวมทั้งเป็นเรื่องของการกำหนดชนิดของบุคคลในด้านทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเหล่านั้นสุดท้ายของการวิเคราะห์งานได้แก่คำพรรณนาลักษณะงาน และการระบุคุณสมบัติเฉพาะของงาน

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานอย่างมีระบบพร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถทักษะ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Stone (1982) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินธรรมชาติและเนื้อหาของงานโดยการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและจัดระเบียบข้อมูลสารสนเทศที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับงาน

Carrell, Kuzmits และ Elbert (1992) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึงวิธีการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่งในองค์การอย่างมีระบบ พร้อมทั้งข้อมูลในด้านทักษะความรู้ ความสามารถ ความต้องการทางสภาพร่างกาย จิตใจการใช้เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน



Werther และ Davis (1993) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน คือ การรวบรวมข้อมูลประเมินค่า และจัดระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ภาระงาน

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน มีดังนี้

- 1.2.1 ช่วยในการออกแบบและจัดทำโครงสร้างองค์กร (Organizational structure and design)
- 1.2.2 ช่วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)
- 1.2.3 ช่วยในการประเมินค่างาน และการบริหารค่าตอบแทน (Job evaluation and compensation)
- 1.2.4 เพื่อประโยชน์ในการสรรหา (Recruitment)
- 1.2.5 เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ และการพัฒนา (Orientation training and development)
- 1.2.6 เพื่อประโยชน์ในการบรรจุแต่งตั้ง (Placement)
- 1.2.7 เพื่อประโยชน์ในการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)
- 1.2.8 เพื่อช่วยในการออกแบบและปรับปรุงวิธีการทำงาน (Engineering design and methods improvement)
- 1.2.9 เพื่อช่วยในการจัดกลุ่มงาน (Job classification systems)

## 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ภาระงาน

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) กล่าวว่า กระบวนการวิเคราะห์ภาระงานประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

- 1.3.1 การระบุและสร้างความชัดเจนในงาน
- 1.3.2 การเลือกและพัฒนาเครื่องมือ
- 1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน
- 1.3.4 การวิเคราะห์ และสรุปผลการวิเคราะห์งาน

Scapello และคณะ (1995) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนพื้นฐานในการวิเคราะห์งานไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1. การพิจารณาขั้นต้น (Preliminary considerations)

เป็นการพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานก่อนลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในงานได้แก่ นโยบายการวิเคราะห์งานนโยบายการสื่อสารทบทวนข้อถกเถียงหรือประเด็นทางกฎหมาย และการวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับสารสนเทศที่ต้องการ

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

3. ทบทวนเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน (Review of information collection) ได้แก่ การสังเกต การใช้สมุดบันทึก การรายงานผลการปฏิบัติงาน รายบุคคล การประชุม การใช้แบบสอบถามมาตรฐาน และการสัมภาษณ์

4. การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน (Choosing the method for collecting job information) ได้แก่ แบบแสดงรายการภาระงานเครื่องมือตรวจสอบภาระงาน แบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

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

#### 1.4 วิธีการวิเคราะห์ภาระงาน

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

1.4.1 วิธีการสังเกต (Observation methods) คือ การสังเกตกิจกรรมการทำงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่สามารถใช้โดยลำพังหรืออาจใช้ร่วมกับวิธีการวิเคราะห์งานประเภทอื่น ๆ วิธีการวิเคราะห์งานโดยการสังเกตประกอบด้วย 3 วิธี คือ

1.4.1.1 การสังเกตโดยตรง (Direct observation) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานโดยเข้าไปสังเกตการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและบันทึกสิ่งที่สังเกตได้จากสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติจริง ผู้สังเกตสามารถใช้การบันทึกโดยทั่วไป หรือใช้แบบบันทึกแบบมีโครงสร้างก็ได้

1.4.1.2 การวิเคราะห์วิธีทำงาน (Work methods analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานซึ่งใช้กันมากในกลุ่มวิศวกรรมอุตสาหกรรม (Industrial engineers) เพื่อพัฒนามาตรฐานของอัตราการผลิตซึ่งจะนำไปใช้ในการคำนวณอัตราค่าจ้าง การวิเคราะห์วิธีทำงานจำแนกเป็น 2 วิธีการใหญ่ ๆ คือ การศึกษาเวลาและการเคลื่อนที่ (Time and motion) และการวิเคราะห์การเคลื่อนที่ระดับจุลภาค (Micromotion analysis) โดยใช้วิธีที่ค้นบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

1.4.1.3 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) เป็นวิธีวิเคราะห์งาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสังเกตและบันทึกตัวอย่างพฤติกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน

1.4.2 วิธีการสัมภาษณ์ (Interview techniques) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานซึ่งเกี่ยวข้องกับการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้วิเคราะห์งานและผู้ครองตำแหน่ง

(Job occupants) หรือผู้เชี่ยวชาญ (Experts) การสัมภาษณ์สามารถกระทำได้ทั้งการสัมภาษณ์บุคคล (Individual interviews) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interviews) ผู้สัมภาษณ์สามารถเลือกใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ได้ 2 ลักษณะ คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

1.4.3 วิธีการที่ผสมผสานวิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ (Combine observation/interview approaches) ได้แก่ วิธีการวิเคราะห์งานโดยยึดหน้าที่เป็นหลัก (Functional job analysis : FJA) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่ใช้คำนิยามศัพท์สั้น ๆ และตารางการวิเคราะห์งานอย่างมีโครงสร้างเพื่อบันทึกสารสนเทศที่ได้จากการพิจารณาเนื้อหาของงานวิธีการนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดยกระทรวงแรงงานแผนกบริการการฝึกอบรมและการจ้างงาน ประเทศสหรัฐอเมริกา (Training and employment services of the U.S.)

1.4.4 แบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีการใช้แบบสอบถามเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือพฤติกรรมลงในช่องว่างที่กำหนดให้ โดยผู้วิเคราะห์งานสามารถเลือกใช้แบบสอบถามได้ทั้งแบบปลายเปิด และปลายปิด แบบสอบถามเพื่อการวิเคราะห์งานจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.4.4.1 แบบตรวจสอบรายการ (Job inventories or checklists) เป็นแบบสอบถามประเภทมีโครงสร้าง (Structured questionnaires) ซึ่งต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามตรวจสอบหรือประเมินค่าพฤติกรรมและหรือคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานแบบสอบถามประเภทนี้สามารถใช้ได้ทั้งมุ่งเน้นงาน (Job-oriented) และมุ่งเน้นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Worker-oriented) หรือผสมผสานทั้งสองรูปแบบ

1.4.4.2 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 ๆ (Other characteristics)

## 2. การตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

Rouillard (1993) เป้าหมาย คือ ผลสรุปที่เกิดจากความพยายามที่ชัดเจน และวัดผลได้ที่ต้องการจะได้รับภายใน ระยะเวลาที่กำหนดโดยมีกรอบหรือขอบเขตทางด้านต้นทุน ซึ่งผลสรุป หมายถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจน และจับต้องได้ในสิ่งที่ต้องการจะได้รับ โดยแลกกับความพยายาม ทั้งนี้ประเภทและขนาดของความพยายามก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ต้องการเสมอ ดังนั้นต้องระบุความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน และผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจนซึ่งสามารถคำนวณได้ด้วยการวางแผน และการวิเคราะห์ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งส่วนประกอบของเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วย

2.1 ความสำเร็จที่ต้องการได้รับ คือ การคาดหวังว่าจะได้ผลลัพธ์อะไรจากการกระทำ เช่น ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของแผนกจาก 2 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายให้เหลือเพียง 1.5 เปอร์เซ็นต์

2.2 ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้คือมีอะไรบางอย่างที่บ่งชี้ว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการแล้ว เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานคิดเป็นมูลค่า 2 เปอร์เซ็นต์ในเดือนมิถุนายน 1.9 เปอร์เซ็นต์ในเดือนกรกฎาคม และลดลงเหลือ 1.65 เปอร์เซ็นต์ในเดือนสิงหาคม ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าค่าใช้จ่ายกำลังลดลงแล้ว

2.3 วันเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมาย เช่น ลดค่าใช้จ่ายทางธุรกิจให้มีมูลค่าต่ำกว่า 1.5 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายภายในปีนี้

2.4 ต้นทุนสูงสุด (เงิน เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ) คือ ต้นทุนสูงสุดที่ยอมเสียไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้นทุนและการใช้ทรัพยากร นั้นเป็นตัวบังคับให้คิดมูลค่าทางการเงิน (Financial value) ให้กับผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจะต้องทำให้สำเร็จโดยคงจำนวนลูกค้าไว้ตามปกติ และไม่มีการลดระดับมาตรฐานในการบริการที่เคยปฏิบัติ

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

1. วิธีการกำหนดเป้าหมายแบบดั้งเดิม (Traditional goal setting) คือการกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแล้วแตกย่อยเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ลงมาสู่ระดับต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่ง การกำหนดเป้าหมายแบบนี้มีแนวความคิดที่ว่า ผู้บริหารระดับสูงร่วมเห็นภาพรวม (Big picture) ขององค์กรทั้งหมด จึงเป็นแนวทางที่ไม่เหมาะสม แม้บางกรณีอาจไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาของการกำหนดเป้าหมายวิธีนี้คือ ถ้าผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายแบบกว้าง ๆ เช่น “ให้มีกำไรเพิ่มขึ้น” “ให้เป็นผู้ดำเนินการผลิตภัณฑ์” เมื่อแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกกำหนดเป้าหมายย่อย อาจเกิดการ “เบี่ยงเบน” ไปตามการตีความของผู้บริหารในแต่ละระดับได้ การแก้ไขปัญหาทำได้โดยการประสานเป้าหมายในแต่ละระดับของแต่ละองค์กรให้ต่อเนื่องกัน (Mean-end chain) เป้าหมายระดับสูง (Ends) จะเชื่อมกับเป้าหมายระดับรอง ๆ ลงมาแต่ละระดับ ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายระดับกลางจะเป็นตัวนำ (Mean) ไปสู่การบรรลุเป้าหมายระดับสูงถัดขึ้นไป

2. วิธีการกำหนดเป้าหมายแบบใหม่ (Popular goal setting) มีขั้นตอนในการดำเนิน อยู่ทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

2.1 ทบทวนพันธกิจขององค์กร พันธกิจ คือความมุ่งหมายขององค์กรและสิ่งที่องค์กรหวังว่าจะไปให้ได้ พันธกิจ จึงเป็นข้อความแนวทางปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมดและเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป้าหมายต่าง ๆ จะต้องสะท้อนมาจากพันธกิจขององค์กร

2.2 การประเมินทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ คือ ก่อนการกำหนด เป้าหมายควรที่จะทราบทรัพยากรขององค์การ ไม่ควรกำหนดเป้าหมายสูงเกินกว่าความสามารถของ องค์การที่จะทำได้ แม้เป้าหมายที่ดีจะต้องมีความท้าทายแต่ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้

2.3 กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าหมายย่อย ของฝ่ายแผนกต่าง ๆ ในองค์การ โดยเป้าหมายจะต้องมีความชัดเจน วัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและ คุณภาพ

2.4 เขียนเป้าหมายให้เป็นลายลักษณ์อักษรจากนั้นแจ้งและ ประกาศให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

2.5 ประเมินผลเป้าหมายและปรับแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

### 3. องค์ประกอบของการวางแผน

เรื่องฤทธิ์ เยื่อใย (2558) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผน

ดังนี้

มีหลายระดับ

1. การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการให้บรรลุ

1.1 จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์เป็น Outcomes

1.2 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็น Output

1.3 เป้าหมาย (Targets) เป็นผลลัพธ์สุดท้าย

2. วิธีการและกระบวนการ (Means and process)

2.1 กลวิธีการหรือมาตรการ (Strategy)

2.2 แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects)

3. ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost)

4. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)

5. การประเมินผลแผน (Evaluation)

เรื่องฤทธิ์ เยื่อใย (2558) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงาน ตามแผน หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การนำ แผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนไปดำเนินการให้บรรลุตาม เป้าหมาย โดยต้องกำหนดองค์กรหรือบุคคลที่รับผิดชอบและวิธีการดำเนินการชัดเจน

ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ

ขั้นนี้เมื่อได้จัดทำแผน โครงการและได้ตรวจสอบความเป็นไปได้ จนแน่ใจแล้วก็ต้องนำแผนเสนอผู้มีอำนาจตามลำดับ เพื่อขออนุมัติงบประมาณดำเนินการตามแผน และเมื่อได้รับอนุมัติแล้วก็จะนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนนี้จัดเป็นขั้นสำคัญที่สุดของการวางแผน เพราะว่าแผนเป็นเพียงข้อมูลที่มีอยู่ในเอกสาร ถ้าไม่มีการปฏิบัติก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรในการ ปฏิบัติตามแผนจะเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการดำเนินการตามโครงการที่มีใน แผนปฏิบัติการประจำปีตามลำดับของโครงการก่อนหลัง

กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงานตามแผน เมื่อได้ศึกษางาน และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแล้วผู้วางแผนจะสามารถคาดคะเนได้ว่างานชิ้นหนึ่ง ๆ ควรใช้

กำลังคนปฏิบัติงานก็คนและแผนงานดังกล่าวจะใช้เวลาเท่าใดในแต่ละแผนและควรใช้เวลาเท่าใดตลอดแผนงาน เพื่อให้การอ่านแผนงานง่ายยิ่งขึ้นควรจัดทำเป็นตารางแสดงเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างตลอดเวลา

การนำแผนไปปฏิบัติเป็นการบ่งบอกถึงการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนและวัตถุประสงค์การดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงการประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสมโดยใช้ทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับจัดสรร เพื่อดำเนินงานอย่างแท้จริง

การปฏิบัติตามแผนจะเป็นการลงมือปฏิบัติตามโครงการมีการมอบหมายงานการจัดสรรทรัพยากร การประสานงาน การควบคุม การปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

การลงมือปฏิบัติตามแผนมีขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนที่ได้อนุมัติแล้วเพื่อดำเนินการ
2. ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ

ทางเทคนิคของแผน

ไม่เกี่ยวกับวิชาการเฉพาะด้านหรือเทคนิคแต่มุ่งเน้นไปทางด้านมนุษยสัมพันธ์และปฏิกริยาของผู้ปฏิบัติที่มีต่อแผน

3. การทำความเข้าใจส่วนต่าง ๆ ของแผนโดยเน้นถึงปัจจัยที่
4. การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน
5. การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนด

มอบหมายความรับผิดชอบ

6. การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน
7. การดำเนินการตามแผน ตามกระบวนการทุกขั้นตอนที่

กล่าวมาจะเป็นการเตรียมงานล่วงหน้าเพื่อดำเนินการตามแผนจึงมีลักษณะงานของการวางแผนปะปนอยู่ด้วย

8. การแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบถึงโครงการ
9. การแปลความหมายของแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
10. การชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบ

เกี่ยวกับการควบคุมงาน

11. การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้า

ของแผน

12. การตรวจสอบและประเมินข้อมูลและตัวเลข
13. การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม

การสิ้นสุดของแผน

14. การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึง

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน ผู้วิจัยได้สรุปและกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน ดังนี้

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
2. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
3. กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน

## 2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

มีนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้กล่าวถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

กรมวิชาการ (2545) ได้ให้ความหมายของการมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมาย (Intentionality) หมายถึง ความสามารถในการใช้พลังกาย พลังใจ ด้วยความพยายามในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างสร้างสรรค์และเหมาะสม ไม่ยอมแพ้กับอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างง่ายดาย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ความมุ่งมั่น หมายถึง ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนตั้งใจไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ความมุ่งมั่น” ว่า “ตั้งใจอย่างแน่วแน่”

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2551) ได้นิยามความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การทำงานด้วยความเพียรพยายาม อุตทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้มุ่งมั่นในการทำงาน คือ ผู้ที่มีคุณลักษณะ ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเพียรพยายาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยความรับผิดชอบ และมีความภาคภูมิใจในผลงาน

เครือวัลย์ ภูมิศรีแก้ว (2552) ได้กล่าวว่า ความมุ่งมั่นหรือความตั้งใจแน่วแน่ที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนตั้งใจไว้ ทำให้เราคิดเสมอว่าสิ่งนั้นจะต้องเกิดขึ้นและเป็นจริงได้ ความมุ่งมั่นไม่ใช่เพื่อแข่งขันกับผู้อื่น แต่เพื่อกระทำในสิ่งที่ตนปรารถนามากที่สุดความมุ่งมั่นที่แน่วแน่ทำให้เกิดแรงขับที่จะกระทำสิ่งนั้นตามแรงปรารถนาให้สำเร็จให้ได้

เอกภพ โพธิ์จักร (2557) ความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความตั้งใจแน่วแน่ต่อการทำงาน ความเพียรพยายาม อุตทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับความหมายของความมุ่งมั่นในการทำงาน สามารถสรุปได้ว่าความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความเอาใจใส่ในงาน ความอุตทน ทุ่มเทแรงกายและเวลา ความพยายามแน่วแน่ ในการทำงานด้วยความเพียรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหาด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการ

จัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เสนอแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาตนเองและผลงานเพื่อให้งานที่กระทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และพร้อมทั้งชื่นชมผลงานของตนเองด้วยความภาคภูมิใจ

มีนักวิชาการได้ความหมายของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2545) ได้สรุปว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง

1. ความอยากรู้อยากเห็นของมนุษย์ที่ต้องการสร้างสิ่งต่าง ๆ ให้แปลกจากเดิม
2. การมองเห็นสิ่งต่าง ๆ หรือข้อคิดต่าง ๆ ซึ่งแต่แรกมิได้เกี่ยวข้องกัน ให้เข้าเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันได้
3. การปล่อยความคิดให้เป็นอิสระอยู่กับความฝันที่เป็นไปได้
4. ความสามารถในการคิดหรือที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดประโยชน์
5. ความสามารถทางสมองคล่องในการคิดความคิดยืดหยุ่นและความคิดเป็นของตนเอง
6. เป็นการรวบรวมประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อสร้างรูปแบบใหม่ให้

ผลผลิต

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ได้สรุปว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการคิดหรือการมีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่คนอื่นไม่สามารถเห็นหรือสัมผัสได้ผลลัพธ์ของความความคิดสร้างสรรค์อาจแตกต่างกันไปตามแต่ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขึ้นมา

เสน่ห์ จุ้ยโต (2549) ได้สรุปว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative thinking) เป็นการคิดโดยตัดแปลงต่อเติมหรือพัฒนามาจากผู้อื่นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกิดจากโลกทัศน์ที่กว้างไกลได้อ่านได้ฟังได้รู้ได้เห็นมากขึ้นก็จะทำให้มีการคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดีใช้การคิดแบบเทียบแข่ง (Benchmarking)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2552) ได้สรุปว่า การมีความคิดสร้างสรรค์ในวัตกรรมการนั้น หมายถึง การกล้าคิดอย่างแตกต่างและเปิดใจกว้างยอมรับโอกาส และความเป็นไปได้อื่น ๆ พร้อมทั้งเรียนรู้ และทดลองแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานที่มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง

สุธินันท์ ภักดิ์วุฒิ (2556) ได้ให้ความหมายของ ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน สามารถคิดเชื่อมโยงสัมพันธ์ของสิ่งเร้าต่าง ๆ เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งความคิดนั้นต้องเป็นสิ่งใหม่ (New, Original) นำไปใช้ได้ (Workable) และมีความเหมาะสม (Appropriate)

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถสรุปว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการเสนอวิธีการ/แนวทางใหม่โดยการมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแสวงหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสร้างสรรค์



จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับความมุ่งมั่นในการทำงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสรุปว่าความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึงคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความเอาใจในงาน ความอดทน ทุ่มเทร่างกายและเวลาที่กำหนดและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหา เสนอวิธีการ/แนวทางใหม่ ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาตนเองและผลงานเพื่อให้งานที่กระทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และพร้อมทั้งชื่นชมผลงานของตนเองด้วยความภาคภูมิใจ

ลักษณะของความมุ่งมั่นในการทำงาน

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2551) ได้กำหนดตัวชี้วัดและพฤติกรรมบ่งชี้ของความมุ่งมั่นในการทำงานได้ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน มีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. ตั้งใจและรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ
3. ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยตนเอง

ตัวชี้วัดที่ 2 ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

1. ทุ่มเททำงาน อดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน
2. พยายามแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานให้สำเร็จ
3. ชื่นชมผลงานด้วยความภาคภูมิใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) ได้กำหนดตัวชี้วัดและพฤติกรรมบ่งชี้ของความมุ่งมั่นในการทำงาน ดังนี้

1. ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้
2. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
3. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

เอกภพ โปธิ์จักร (2557) ลักษณะของผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน จะต้องมีความรับผิดชอบ ตั้งใจ ทุ่มเท เอาใจใส่ มีแรงจูงใจและกระตือรือร้นแสดงถึงความเต็มใจที่จะกระทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จลุ่่วงโดยเร็วและถูกต้อง ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยตนเอง

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับลักษณะของความมุ่งมั่นในการทำงาน สามารถสรุปได้ว่าบุคคลซึ่งมีความมุ่งมั่นในการทำงาน คือบุคคลที่มีความ เอาใจใส่ในงาน ตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ปรับปรุงแก้ไขงานและทำงานจะสำเร็จลุ่่วงไปอย่างมีคุณภาพ

ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของความรับผิดชอบ ไว้ดังนี้

ความรับผิดชอบ หมายถึง จิตสำนึกและความรับผิดชอบในหน้าที่โดยเอาใจใส่ มุ่งมั่นให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีความรับผิดชอบในภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย

ระดับ 1 Developing : ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และพร้อมที่จะพัฒนา ประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทัน กำหนดภายใต้คำแนะนำรวมทั้งรับรู้สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองโดยรายงานอุบัติการณ์ ปัญหาหรือความผิดพลาดสำคัญทุกครั้ง

ระดับ 2 Performer : ตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายและแผนเสร็จทันเวลาที่กำหนดด้วยตนเอง สามารถรับรู้สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานโดยเสนอปัญหาให้ผู้บังคับบัญชารับทราบและสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่มีผลกระทบต่องานได้

ระดับ 3 Achievement : มุ่งมั่นในความสำเร็จของหน่วยงาน ประเมินจากพฤติกรรมการวางแผนการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รับรู้วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ สภาพปัญหาและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและมีการวางแผนเตรียมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ระดับ 4 Role model : เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ประเมินจากการมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ตัวอย่างสม่ำเสมอจนเป็นที่ยอมรับเป็นแบบอย่าง

ระดับ 5 Inspire culture : สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน ประเมินจากพฤติกรรมที่มักสร้างบรรยากาศสนับสนุนส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ดีในการปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายภายใต้การมีจริยธรรมและพรหมวิหารธรรม และจิตสำนึกทางด้านศีลธรรม เพราะทุกวันนี้จะพบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการขาดจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่จึงมักเกิดปัญหาอยู่ร่ำไปไม่คิดแก้ไข ดังนั้น หน่วยงานโดยผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจและมีความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติได้จริงปัญหาที่มีก็จะลดน้อยลง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) ได้ให้ความหมาย ความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ การใส่ใจปัญหาและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลงานการกระทำของตน

จำปา จันทะสอน (2554) ได้ให้ความหมาย ความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อหน้าที่ราชการและต่อสถานศึกษา ใส่ใจปัญหาของสถานศึกษาและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลการกระทำของตน

ลักษณะที่สำคัญของผู้มีความรับผิดชอบ มีดังนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) สรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะต่อไปนี้ถือว่าเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพชั้นสูง

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร  
การศึกษา

2. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานโดยเน้นผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยเน้นผลที่เกิดขึ้นอย่างถาวร

พิธาน พันทอง (2548) สรุปว่า ลักษณะของผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบ จะต้องมีการบริหารจัดการการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบในสิ่งต่อไปนี้

1. ปักจายนำเข้าให้มีความสมบูรณ์เพื่อการบริหารจัดการ
2. กระบวนการเพื่อการนิเทศติดตามและประเมินผล
3. ผลผลิต เพื่อให้มีมาตรฐานและคุณภาพ

จำปา จันทะสอน (2554) ลักษณะผู้ที่มีความรับผิดชอบจะมีลักษณะเอาใจใส่มุ่งมั่นตั้งใจให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ ร่วมรับผิดชอบในการกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและยอมเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเพาะบ่มนิสัยให้มีจิตสำนึกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิทักษ์ (2553) กล่าวว่าขั้นตอนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการเตรียมการ (Preparation) เป็นระยะเริ่มต้นของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู ให้ครูได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นครูที่สร้างสรรค์ การรู้จักความถนัดของตนเอง ได้รู้จักแนวทางการจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่ การเตรียมพร้อมสู่การปรับเปลี่ยนสู่ครูสร้างสรรค์ ครูเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศการค้นหาความคิดที่เกี่ยวข้องและการฟังข้อเสนอแนะ ตลอดจนการหาแผนเพื่อพัฒนาตนเอง

2. ขั้นการบ่มเพาะ (Incubation) เป็นขั้นช่วงของการสร้างความรู้และใส่ความรู้เข้าไปให้กับครูโดยครูจะทำการแจกแจงข้อมูลไว้ภายใน และจัดระเบียบความคิดซึ่งขั้นตอนนี้ จะฝึกให้ครูรู้จักตั้งคำถามที่สร้างสรรค์การฝึกจินตนาการและการเปรียบเทียบ และการฝึกดัดแปลงสู่สิ่งใหม่

3. ขั้นการกระจ่างแจ้ง (Insight) เป็นประสบการณ์เฉพาะตัวของครู ที่เรียกว่า การค้นพบใหม่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ของตนเองซึ่งขั้นตอนนี้ครูจะได้ฝึกประยุกต์แนวคิดของตนเอง ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลังจากที่ได้ดูแบบอย่าง หรือตัวอย่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย แล้วนำไปประยุกต์ใช้ นำไปเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ และออกแบบนวัตกรรมการสอนของตัวเอง

4. ขั้นการตรวจสอบ (Verification) เป็นขั้นตอนการตรวจสอบประเมินคุณค่าเป็นขั้นตอนที่ให้ครูต้นแบบ 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

การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มีผู้เสนอลำดับขั้นตอน ในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนไว้ ที่น่าสนใจไว้มีดังนี้

อรจิรา จะแรมรัมย์ (สุรินทร์ ภัคดิวุฒิ, 2556; อ้างอิงมาจาก อรจิรา จะแรมรัมย์, 2545) โมเดล AUTA ได้ถูกเสนอขึ้นในปี ค.ศ. 1980 ได้อธิบายลำดับขั้นเกี่ยวกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่าประกอบด้วยกระบวนการที่ทำให้เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์และ ลำดับขั้นของการแนะนำเพื่อการสอนสำหรับพัฒนาการความคิดสร้างสรรค์รูปแบบของโมเดล AUTA ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ (Awareness of the importance of creativity) เป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นเกี่ยวกับการเพิ่ม ความสำนึกในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาของแต่ละบุคคล เช่น การพัฒนา ปรึกษาญาณ การรู้จักตนเอง การมีสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ และการมีชีวิตที่ดีขึ้นกว่าเดิม ผู้เรียนจะได้เข้าใจบทบาทของนวัตกรรมสร้างสรรค์ผ่านมาทางประวัติศาสตร์ ที่เกี่ยวกับความศิวิไลซ์ 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) วิธีการในการคิดอย่างสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลที่ให้ผลผลิตที่สร้างสรรค์ เพื่อนำไปใช้ เทคนิค มาตรฐานในการคิดสร้างสรรค์ ได้แก่

3.1 การระดมพลังสมอง การเอาคุณลักษณะต่าง ๆ ออกมาแจกแจง หรือปรับลักษณะต่าง ๆ

3.2 การจับคู่ในลักษณะ 2 ด้านแล้วจับคู่สลับกันหลาย ๆ คู่ก็จะได้รูปแบบหลายรูปแบบการใช้ความคิดริเริ่มหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่แล้ว

3.3 การคิดโดยเอาสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกันมาเกี่ยวข้องกันหรือหาสิ่งธรรมดาให้แปลกใหม่ โดยการใชคุณลักษณะของการเปรียบเทียบมาใช้

4. ขั้นการเพิ่มพูนศักยภาพในการเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคลที่แท้จริง (Self actualization) เป้าหมายที่แท้จริงของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์คือการรู้จักตนเอง ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลเต็มไปด้วยการพัฒนาความสามารถและปรีชาญาณของแต่ละบุคคล ความพึงพอใจในสิ่งที่ตนสามารถเป็นไปได้ การรู้จักตนเองนั้นประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

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

เหมาะสม

Colangelo และ Davis (สุธินันท์ ภักดิ์วุฒิ, 2556; อ้างอิงมาจาก Colangelo และ Davis, 1991) ที่ได้เสนอขั้นตอนการฝึกอบรมความคิดสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนเกิดความตระหนักของความคิดสร้างสรรค์สร้างเจตคติความคิดสร้างสรรค์ (Creative attitude) สร้างอารมณ์และแรงจูงใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่มีเหตุผลของการอบรมความคิดสร้างสรรค์
2. ขั้นปรับปรุงความรู้คิดของนักเรียน (Students' metacognitive) ความเข้าใจ ความคิดสร้างสรรค์ เข้าใจบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative people) เข้าใจความคิด (Ideas) กระบวนการ (Processes) นิยาม (Definitions) เทคนิคการคิดสร้างสรรค์ (Technique) การทดสอบความคิดสร้างสรรค์ (Test) และอื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสัมผัสได้ในขั้นต่อไปและสามารถที่จะบูรณาการกับขั้นตอนที่ 1 ได้
3. ขั้นการฝึกปฏิบัติการคิดที่หลากหลายโดยใช้การประจุมระดมพลังสมอง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ให้แข็งแกร่งและเพิ่มเจตคติความคิดสร้างสรรค์ (Creative attitudes) และความตระหนักของความคิดสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้น
4. ขั้นการสอนและฝึกปฏิบัติเทคนิคการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถึงแม้จะทำให้ นักเรียนเกิดความคล่องแคล่วในการปฏิบัติหรือไม่ก็ตามแต่อย่างน้อยจะช่วยให้เพิ่มความเข้าใจให้กับผู้เรียนให้รู้ว่าความคิดมาจากไหน
5. ขั้นประเมินคุณค่า ได้จากการวัดเจตคติความคิดสร้างสรรค์ การเพิ่มขึ้นของทักษะและความสามารถในการคิด และความเข้าใจความคิดสร้างสรรค์ เทคนิคความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลต่อการพัฒนาการคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาของนักเรียนต่อไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้วิจัยได้สรุปและกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน
2. ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
3. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

#### 4. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

### 3. ความสามารถในการติดตามประเมินผล

#### ความหมายการติดตามประเมินผล

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (2548) การติดตามประเมินผลเป็นวิธีการที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารมีความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในมีการปฏิบัติตามฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดออกแบบไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิผลหรือต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามประเมินผลมีการติดตามในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง มีดังต่อไปนี้

1. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องรวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยรับตรวจ การติดตามผลครอบคลุมทุกกิจกรรมและต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

2. การประเมินผลเป็นรายครั้ง เป็นการประเมินผลเป็นครั้งคราวตามงวดเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การติดตามประเมินผล การประเมินเป็นรายครั้งสามารถทำได้ ดังนี้

2.1 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมิน เพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในด้วยการให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้น ๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและความสำเร็จของระบบการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

2.2 การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำ โดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความเที่ยงธรรมมากขึ้น การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล ผู้บริหารต้องกำหนดให้ผู้รับผิดชอบการติดตามการประเมินผลเกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้การติดตามการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและ

คณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐราชการโดยตรง ผู้บริหาร ได้รับรายงานการติดตามประเมินผลควรดำเนินการดังนี้ พิจารณาวិธีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุม จากผลการประเมินการกำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะการสั่ง การให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งจนถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใด ๆ ตาม ข้อเสนอแนะ

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (2552) กล่าวถึง 1) การติดตาม หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมุ่งที่จะตอบคำถามหลักว่า ในการดำเนินการ นั้น ได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ได้ผลตรงตามที่ กำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการติดตามจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเร่งรัดโครงการ ดำเนินไปตาม เป้าหมายของแผนงานและแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด 2) ประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/ โครงการ นั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการที่ บ่งชี้คุณค่าของแผนงาน/โครงการว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการนั้นหรือไม่เพียงใด

คำตี จันทะเกษ (2554) กล่าวถึง แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนา กระบวนการติดตามและประเมินผลในการติดตามและประเมินผลเพื่อทราบการดำเนินงานด้านการ จัดการเรียน การสอน การบริหารจัดการและการพัฒนาเครือข่ายโดยมีแนวทางดำเนิน งานดังนี้

1. จัดให้มีคณะกรรมการ ติดตามประเมินผลระดับกระทรวง ระดับภูมิภาค และระดับสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการมีหน้าที่ติดตามประเมินผล และรายงานผลการ ดำเนินงานในภาพรวม ระดับภูมิภาค และสถานศึกษา
2. กำหนดรูปแบบแนวทางเครื่องมือ และคู่มือในการติดตามประเมินผล
3. ดำเนินการติดตามประเมินผลและรายงานผล

เรืองฤทธิ์ เยื่อใย (2558) การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการ ดำเนินงานด้านการกำกับควบคุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของภารกิจและหรือประเมินว่าภารกิจ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การติดตามประเมินผล โดยปกติจะต้องกำหนดดัชนีการ ติดตามประเมินผลเพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าสถานการณ์ที่ตรวจสอบวัดได้นั้นบรรลุหรือไม่ บรรลุเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือดัชนีที่กำหนดประโยชน์ของการติดตามประเมินผลไม่เพียงแต่ช่วยให้ ทราบความก้าวหน้าและหรือความล่าช้าของการดำเนินการ โดยใช้ดัชนีประเมินว่าการดำเนินการ ไกลถึงเป้าหมายที่กำหนดแค่ไหนเพียงไรแล้วยังสามารถช่วยให้วิเคราะห์เพิ่มเติมให้ทราบปัจจัยเหตุ แห่งความสำเร็จและความล้มเหลวดังกล่าวได้ทำให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงแนวทางการ ดำเนินการ ต่อไปได้

เงื่อนไขความสำเร็จของการติดตามและประเมินผลโครงการ ประกอบด้วย

1. สร้างความเข้าใจและรู้สึกดีกับผู้รับผิดชอบโครงการที่จะประเมิน
2. วัตถุประสงค์ของโครงการที่จะประเมินชัดเจนวัดและปฏิบัติได้
3. มีตัวชี้วัดหลัก (Key indicators) ที่แม่นยำ (Valid) และน่าเชื่อถือได้

(Reliable)

4. มีข้อมูลสำคัญและจำเป็นเพียงพอ
5. ผู้ประเมินมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับเรื่องที่ประเมิน
6. ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง

#### วิธีการติดตามโครงการ

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

2. การดำเนินโครงการ (Project implementation program) วัตถุประสงค์ เพื่อทราบว่าผลผลิตโครงการเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพราะอะไรโดยกำหนดประเด็นและวิธีการติดตาม

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ว่าการติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการติดตามการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ และประเมินการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ โดยการออกแบบและวางแผนการติดตามประเมินผลทุกภาคเรียนการออกแบบและสร้างเครื่องมือประเมินผลที่เหมาะสม การกำหนดรูปแบบในการติดตามประเมินผลที่หลากหลาย ระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดซึ่งให้มีความสอดคล้องกับแผนการติดตามประเมินผล การประเมินผลการจัดการเรียนรู้ การดำเนินการตามแผน การประเมินวิเคราะห์ผล การปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานและพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด

#### การวัดผลประเมินผล

ไพศาล หวังพานิช (2543) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสิน (Judge) หรือกำหนด (Determine) คุณค่า (Worth) ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (The Process of Determining the Worth of...) โดยอาศัยเกณฑ์ (Criteria)

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่า หมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ถูกวัดโดยการเทียบกับเกณฑ์ จุดเน้นของการประเมินจะอยู่ที่ความยุติธรรม และความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินที่โปร่งใส และเปิดเผย นอกจากนี้การประเมินผลที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งได้มาจากกระบวนการวัดผลที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถให้ผลการวัดที่ถูกต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า พัฒนาการความหมายของการประเมินและสรุปว่า ความหมายของการประเมินได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องเริ่มต้นจากความเข้าใจที่ว่า การประเมินเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน (Measurement-oriented) การประเมินเป็นกระบวนการศึกษาสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Research-oriented) การประเมินเป็นการตรวจสอบการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Objectives-oriented) การประเมินเป็นการช่วยเสนอสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Decision-oriented) การประเมินเป็นการเสนอสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายด้วยการบรรยายอย่างลุ่มลึก (Description-oriented) และการประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน (Judgment-oriented)



ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) ได้ให้ความหมายของ การประเมินว่า หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีประเมินโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

#### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผุสดี รุมาคม (2551) ได้เสนอแนวคิดว่าการประเมินการปฏิบัติงาน คือ การประเมินบุคคลที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบซึ่งคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานของแต่ละคนโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) ได้ให้ความหมายของ การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบโดยประเมินค่าของการปฏิบัติงานทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ จากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของแต่ละคนเมื่อเทียบกับเกณฑ์การประเมินตามท้องที่การต่าง ๆ กำหนด

ปณิธาน วรรณวัลย์ (2554) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินและบริหารพฤติกรรมและผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน การประเมินว่าคนทำงานได้เท่าที่มาตรฐานกำหนดหรือต่อยกว่าเพื่อสะท้อนการปฏิบัติงานและใช้พิจารณาการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานและเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือให้รางวัลแก่พนักงาน

#### ประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงาน

พัชรี สว่างทรัพย์ (2539) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานยังเป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้พิจารณาวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ จึงช่วยผู้บริหารในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลให้เกิดความเป็นธรรมในแง่ที่เป็นแหล่งข้อมูลเพื่อการวางแผนบุคลากร และแผนงานด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษาด้วย คือ

1. การรักษาระดับและเพิ่มพูนการปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
3. การเลื่อนตำแหน่ง
4. การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนตำแหน่ง
5. การให้ออกจากงาน
6. การพิจารณาขึ้นเงินเดือน การให้รางวัล
7. การปรับปรุงการบริการงานบุคคล
8. การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน

ผุสดี รุมาคม (2551) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงาน จะมีประโยชน์ต่อการบริหารบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าประเมินการปฏิบัติงานเพื่ออะไรและองค์การได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับการประเมินการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบ เป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนหน้าเพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานนอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงานซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหาร องค์กรอีกด้วย

4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการช่วยสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการพิจารณาค่าตอบแทนการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนตำแหน่งการโอนย้ายการให้พ้นจากงาน ป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก ตลอดจนปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าของหน่วยงาน

หลักการในการประเมินการปฏิบัติงาน

รุ่ง แก้วแดง (2538) ได้ให้หลักการประเมินผลไว้ว่า

1. ก่อนการประเมินทุกครั้ง ให้หน่วยงานระดับผู้ทำหน้าที่ประเมินจัดประชุม เพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจในวิธีการใช้แบบประเมินให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

2. ให้ผู้ประเมินพบปะสนทนากับผู้ถูกประเมิน เพื่อทำความเข้าใจกัน ในการจัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติ (Job description) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ ปฏิบัติจริง ๆ มีใช้หน้าที่ที่รับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

3. ควรจัดให้มีการจัดบันทึกการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินไว้ตลอด ระยะเวลาในรอบการประเมินในแต่ละครั้ง ทั้งในแง่ปริมาณ และคุณภาพของผลงาน

4. การสรุปผลให้ผู้ประเมินทำการประเมินตามข้อเท็จจริง และต้องระบุให้ ชัดเจนด้วยว่าผู้ถูกประเมินควรได้รับการแก้ไขในเรื่องใด เป็นการรีบด่วนหรือไม่อย่างไร

5. ภายหลังจากประเมินแล้ว ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน จะต้องพบปะ สนทนากันเพื่อชมเชยในกรณีการปฏิบัติงานดีเด่น หรือชี้แจงให้เข้าใจถึงข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไข ปรับปรุงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) กล่าวว่า หลักการในการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องมียุทธประสงค์เฉพาะมีเกณฑ์การประเมินผลที่มีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะงานตามความ มุ่งหมาย และเป็นเกณฑ์ที่ทุกฝ่ายยอมรับ มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน กำหนดระยะเวลาในการประเมินอย่างแน่นอนและกระทำต่อเนื่องกันไป มีวิธีการประเมินที่แน่นอน รัดกุมและวัดได้จริงไม่ใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือในการจับผิดประการสำคัญการประเมินผล จะต้องส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า

Herrold (1972) การประเมินการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้อย่างดี คือทั้งฝ่ายผู้ประเมิน (Evaluator) และผู้ถูกประเมิน (Evaluatee) ทั้งสองฝ่ายมีจุดมุ่งหมายร่วมที่สำคัญที่สุดคือ ต้องการระบบการประเมินที่ถูกต้องตรง ต่อความเป็นจริงดังนั้น การประเมินการปฏิบัติงานที่จะต้องตอบสนองความต้องการอันนี้การสร้าง แบบวิธีการประเมินผลเพื่อให้เป็นแบบการประเมินผลที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นจะต้องสนองตอบความ ต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลและการปฏิบัติงานอาจมี ได้ต่าง ๆ กัน เช่น เพื่อเลื่อนตำแหน่งเพื่อเลื่อนเงินเดือนเพื่อกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาปรับปรุง สมรรถภาพ เป็นต้น เมื่อมีวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กันออกไปรูปแบบหรือวิธีการประเมินผลอาจจะต้อง ต่างกันไปด้วย

2. การประเมินการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบและอยู่ภายใต้การ ควบคุมของผู้มีอำนาจในองค์กรทั้งนี้เพื่อให้การประเมินผลมีความหมาย และนำไปใช้ประโยชน์ ได้อย่างจริงจังตามวัตถุประสงค์ หากการประเมินผลไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารแล้วการ ประเมินผลก็ไร้ความหมายเอาไปใช้อะไรไม่ได้ผู้มาประเมินก็ขาดความเชื่อถือไม่ให้ความร่วมมือ ด้วยจริงใจและเต็มใจ

3. ต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้แน่นอนการที่ต้องมีมาตรฐาน ก็เพื่อให้เป็นเครื่องวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนว่าปฏิบัติได้สูง-ต่ำเพียงใด มาตรฐานที่กำหนดไว้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสูงต่ำดังกล่าวนี้ เมื่อสภาพการทำงาน

เปลี่ยนแปลงไป จะต้องมีการเปลี่ยนมาตรฐานตามไปด้วยมาตรฐานที่กำหนดขึ้นควรมีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ มีความเป็นไปได้ และทำหายความสามารถพอสมควรคุณสมบัติที่จะต้องประเมินทุกคุณสมบัติจะต้องมีมาตรฐานกำหนดไว้ทั้งมาตรฐานและคุณสมบัติอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อสภาพการทำงานเปลี่ยนไป

4. เน้นหนักในผลการปฏิบัติงานมากกว่าพฤติกรรมอันเป็นส่วนตัวของผู้ถูกประเมินความประพฤติใดอันเป็นส่วนตัวไม่มีผลกระทบต่อการทำงานไม่ควรนำมาใส่ไว้ในแบบประเมินในบางประเทศอาจถือเป็นการก้าวก่ายสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลได้แต่ละหวัข้อการประเมินนั้นจะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

5. แบบวิธีการประเมินผลต้องง่ายที่จะเข้าใจสะดวกในการใช้และมีคุณภาพสูงหากเป็นแบบที่ยุงยากจะทำให้ผู้ประเมินไม่ยอมใช้เพราะโดยทั่วไปผู้ประเมินไม่ค่อยเต็มใจจะประเมินคนอื่นอยู่แล้วเป็นทุนเดิมหากแบบที่กำหนดขึ้นยุงยากผู้ประเมินอาจต่อต้านด้วยการไม่ใช้เลยก็ได้ ข้อสำคัญที่สุดคือเรื่องของคุณภาพของแบบประเมิน

6. การกำหนดระยะเวลาประเมินต้องเหมาะสม คือไม่ควรกำหนดช่วงการประเมินสั้นหรือยาวเกินไปเช่นประเมินทุกวันทุกสัปดาห์อาจจะเป็นการประเมินที่สั้นเกินไปสิ้นเปลืองโดยใช้เหตุ และยังไม่มีข้อมูลเพียงพอเพราะสังเกตกันแต่ระยะสั้นแต่หากปล่อยระยะเวลาเนิ่นนานไปจึงประเมินครั้งหนึ่ง ก็อาจก่อความเสียหายได้เช่นกันคือหากไม่มีการเก็บรวบรวมพฤติกรรมหรือสถิติการทำงานไว้ดีพอจะทำให้หลงลืมการปฏิบัติงานที่สำคัญบางอย่างไปได้โดยปกติมักจะกำหนดให้มีการประเมินผลกันทุกหกเดือนหรืออย่างน้อยปีละครั้ง

7. ต้องพยายามสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องไม่ลืมว่าการประเมินผลการทำงำนนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงสมรรถภาพการทำงานเป็นเครื่องมือแสดงขีดความสามารถของผู้ถูกประเมินมิใช่เครื่องมือจับผิดการอธิบายให้ผู้ถูกประเมินเห็นเจตนาเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งผู้ประเมินเองด้วย หากเป็นไปได้ฝ่ายผู้ประเมินควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบล่วงหน้าว่าจะต้องมีการประเมินผลด้านใดบ้างในช่วงเวลาหนึ่งหากจะอธิบายลงไปถึงรายละเอียดของรายการที่จะประเมินแต่ละรายการด้วยก็จะเป็นการดีผู้ถูกประเมินจะได้ทราบล่วงหน้าว่ามาตรฐานการทำงานในแต่ละเรื่องมีอยู่อย่างไรป้องกันการโต้แย้งภายหลัง

8. ควรให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบถึงผลการประเมินด้วยเพราะโดยทั่ว ๆ ไปแล้วผู้ปฏิบัติงานย่อมอยากรู้ว่าผู้บังคับบัญชามองการปฏิบัติงานของเขาอย่างไรการเปิดโอกาสให้เขารู้ว่าผลการประเมินย่อมสนองความต้องการด้านนี้ของเขาได้

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีผู้กำหนดรูปแบบในการประเมินผลไว้หลากหลาย ซึ่งหมายถึงการดำเนินการประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบหลักเกณฑ์แน่นอน และต่อเนื่องกันไปเป็นขั้นตอนจนครบทุกขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลและผู้ประเมิน 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 จริยธรรมวิชาชีพ ความเชื่อ และความเต็มใจในการทำงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่ามีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน
2. เลือกวิธีการประเมินผลที่ดี เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการขององค์การ
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
4. ทำความเข้าใจให้กับผู้ประเมินผู้ถูกประเมินถึงหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน
5. กำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานที่บุคคลปฏิบัติ อย่างเช่นการกำหนดช่วงเวลาการประเมินผลงานของครูในระหว่างการปิดภาคเรียนการศึกษาฤดูร้อนจะไม่ได้ประโยชน์
6. กำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานที่บุคคลปฏิบัติ อย่างเช่นการกำหนดช่วงเวลาการประเมินผลงานของครูในระหว่างการปิดภาคเรียนการศึกษาฤดูร้อนจะไม่ได้ประโยชน์
7. กำหนดผู้ประเมินผลซึ่งอาจกระทำได้ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว จนถึงการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ

สุสติ รุมาคม (2551) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า

1. ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นแนวทาง
2. กำหนดสิ่งที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance expectation) เพื่อนำมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)
3. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน
5. นำผลการประเมินมาอภิปราย และพิจารณาร่วมกับพนักงาน
6. ตัดสินใจและสรุปผลการประเมินเป็น 2 ระบบควบคู่กันเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นการ

ศรีฐาน สุขวงศ์ (2554) ได้กำหนด กระบวนการประเมินกาปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ 4 ขั้นตอนดังนี้คือ

1. ขึ้นวางแผน และกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติตาม จุดมุ่งหมายของงาน ซึ่งเป็นขึ้นวางแผนการประเมินจะมีการวิเคราะห์งานในหน้าที่กำหนด วัตถุประสงค์การประเมินกำหนดมาตรฐานการประเมินกำหนดช่วงเวลาการประเมินและประชุมชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจกับผู้ถูกประเมิน
2. ขึ้นกำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินการปฏิบัติงานโดยกำหนดขึ้นตาม วัตถุประสงค์ของการประเมินเลือกแบบให้เหมาะกับลักษณะของงานที่ประเมินเป็นรูปแบบ และวิธีการที่สามารถวัดปริมาณงาน คุณภาพงานได้และเป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมิน
3. ขึ้นดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานโดยดำเนินการตามรูปแบบและ วิธีการที่กำหนดไว้ตามกำหนดเวลาและต่อเนื่องกันไป
4. ขึ้นวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้เป็นการนำผลการวัดหรือ ประเมินมาวิเคราะห์หาข้อดี ข้อบกพร่อง วิเคราะห์ความก้าวหน้าของงานและนำผลไปใช้ตาม วัตถุประสงค์ของการประเมินต่อไป

ขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงาน

วิทยา คูวิรัตน์ (2539) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ผลการพัฒนาพบว่า รูปแบบของระบบ การประเมินการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยเน้นการประเมินผลในด้านการสอนของครูเป็นหลัก

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ของระบบประกอบด้วย ผู้ประเมิน คือ หัวหน้าหมวดวิชาเพื่อนครูและครูประเมินตนเองคณะกรรมการสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของครู
2. กระบวนการ (Process) ของระบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการตัดสินผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูการชี้แจงรายละเอียดของ ระบบการประเมินผลการดำเนินการประเมินผลการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของครู
3. ผลผลิต (Outputs) ของระบบ ประกอบด้วย สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละบุคคลสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละหมวดวิชาใน ภาพรวมสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของครูทั้งโรงเรียนในภาพรวม
4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของระบบประกอบด้วย การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูแต่ละบุคคลและการให้ข้อมูลป้อนกลับในระดับโรงเรียน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการประเมินการ ปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทาง ที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใดบ่อยครั้งเพียงใดใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะ ใช้ในการประเมินตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้
2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการ

### ปฏิบัติงานของพนักงาน

3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งในบางกรณีอาจมีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประเมินร่วมกันด้วย

4. การนำผลที่ประเมินได้มาถกและพิจารณากับพนักงาน

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานและสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกล่าวคือในวิธีที่ไม่เป็นทางการนั้นมักจะให้หัวหน้าพนักงานนั้น ๆ แสดงความคิดเห็นโดยทั่วไปว่าลูกน้องของตนดีอย่างไรในการทำงานซึ่งวิธีที่ไม่เป็นทางการนี้มีปัจจัยเกี่ยวกับทัศนคติและความใกล้ชิดในเรื่องส่วนตัวต่าง ๆ เข้ามาปะปนอยู่ด้วยเสมอและมักจะทำให้หัวหน้างานมีความลำเอียงองค์การส่วนมากจึงต้องมีการจัดระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้นซึ่งจะเป็นระบบสำหรับที่จะใช้เป็นประจำตามปกติ และมีระเบียบแบบแผนในวิธีการประเมินการปฏิบัติงานทั้งนี้เพื่อช่วยให้การประเมินผลดังกล่าวสมเหตุสมผลและมีความยุติธรรมซึ่งจะมีผลต่อขวัญของพนักงานด้วย

Stronge และ Helm (1991) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครู ดังนี้คือ

1. กำหนดความต้องการของระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครู
  2. การเชื่อมโยงความคาดหวังของโครงการประเมินผลกับความรับผิดชอบในหน้าที่ของครู
  3. คัดเลือกตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู
  4. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของครู
  5. เอกสารข้อมูลที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของครู
  6. ดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานของครู
  7. การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์ประกอบทั้ง 6 ประการที่กล่าวไว้
- แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย
1. แผนการจัดการเรียนรู้ และหน่วยการเรียนรู้ (Lesson plan and unit plan)
  2. การทดสอบ (Tests)
  3. การค้นคว้าวิจัย และโครงการพิเศษ (Laboratory and special projects)
  4. เครื่องมือ และสื่อการสอน (Material and media)
  5. หนังสือสำหรับอ่านและบรรณานุกรม (Reading lists and bibliographies)
  6. ผลที่เกิดกับผู้เรียน (Student outcomes)
  7. แฟ้มผลงานของครู (Teachers and portfolios)
  8. ความเป็นครูหรือความสามารถในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Teachers as a professional community)

ลักษณะของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินที่สัมพันธ์กับงาน
2. ความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน
3. ความเป็นมาตรฐาน
4. ผู้ประเมินที่มีคุณภาพ
5. การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย
6. พนักงานได้ทราบถึงผลที่ได้รับ
7. กระบวนการเรียกร้องสิทธิที่จะได้รับ

การประเมินตนเอง

Fey และ Milner (2000) การประเมินตนเอง เป็นการประเมินแต่ละบุคคล เกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเพื่อเสริมสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะต่อไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้สรุปและกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล
2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง
4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ความหมายของการพัฒนา

สนธยา พลศรี (2547) กล่าวว่า iva การพัฒนา ในความหมายโดยทั่วไป หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดคุณภาพดีขึ้นกว่าเดิม

พิมลพรรณ ยะโส (2556) การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งในทางที่ดีขึ้น โดยมีการวางแผนการปฏิบัติล่วงหน้าอย่างเหมาะสมเป็นระบบ และกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างสรรค์

เรืองฤทธิ์ เยื่อใย (2558) การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน คือ การดำเนินการเพื่อทบทวนงานกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบว่าสิ่งใดสมควรได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุงใหม่เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency) มากขึ้น

วัตถุประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงาน

1. ลดขั้นตอนในการทำงาน ให้มีความคล่องตัวมากขึ้น
2. เพื่อหาวิธีการดำเนินงานที่ดีใช้เวลาน้อยแต่ได้ผลมากกว่า
3. ประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน เวลาวัสดุอุปกรณ์
4. สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่ดีเพราะผู้ปฏิบัติงานจะร่วมมือกันในการพัฒนาหาวิธีการทำงาน

การพัฒนาหาวิธีการทำงาน

5. ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป



### กระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงาน

1. กำหนดงานที่ต้องการปรับปรุง
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงงาน
3. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน
4. เขียนการไหลของงาน (Work flow) วิธีการเขียนการไหลของงานมักใช้สัญลักษณ์แทนเหตุการณ์หรือกิจกรรม เช่น รูปวงกลม คือการปฏิบัติงาน, รูปลูกศร คือการเดินของงาน, รูปสี่เหลี่ยม คือการตรวจสอบงาน, รูปตัว D คือ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน, รูปสามเหลี่ยมหัวลง คือ การเก็บรักษา
5. การพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน
6. การเลือกแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน
7. การปฏิบัติและประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา สรุปได้ว่าการพัฒนาหมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปสู่อีกสิ่งหนึ่งในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยกระบวนการในการพัฒนาต้องเป็นรูปแบบต้องเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

### ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

กันตยา เพิ่มผล (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถ และทักษะในการกระทำของบุคคลหรือของตนเองหรือของผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กรอันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความพึงพอใจ และสงบสุขในที่สุด

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย (Cost) และสามารถเพิ่มผลผลิตได้ (Productivity) โดยเฉพาะในด้านของการเพิ่มผลผลิตจะเห็นได้อย่างชัดเจนถ้าการจัดการความรู้มีประสิทธิผล รวมถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่ทำให้ประหยัดเวลา (Time) ในการเสาะหาข้อมูลความรู้และเวลาในการทำงานอันเกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและความร่วมมือในการทำงานและมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

สุภาภรณ์ ประทุมชั้น (2557) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างถูกต้องรวดเร็ว และทันตามกำหนดเวลา โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคน และอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนและเกิดความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จโดยในการทำงานนั้นต้องใช้ทรัพยากร เช่น คน เงิน อุปกรณ์ต่าง ๆ และการจัดการอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทางที่ดีขึ้น โดยกระบวนการพัฒนานั้นอาศัยการวิเคราะห์

ปัญหา อุปสรรค ผลการประเมินการปฏิบัติงาน จุดแข็งจุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการใหม่ que ต่อบสนองต่อผลการประเมิน การทดลองและดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนางานในรูปแบบใหม่ ๆ การปรับปรุงพัฒนางานและกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพงานเพื่อการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

#### การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541) ได้สรุปไว้ว่า การวิเคราะห์ตนเอง บุคคลที่จะพัฒนาตนเองได้นั้นต้องรู้จักตนเองเสียก่อนต้องค้นหาเอกลักษณ์ของตนให้พบ ยอมรับตนตามสภาพความเป็นจริง รู้สถานภาพของตนตลอดจนวิเคราะห์ว่าตนได้แสดงบทบาทสอดคล้องถึงสถานภาพหรือไม่เพียงใด การวิเคราะห์ตนเองอาจเริ่มด้วยการศึกษา และประเมินตนเพื่อให้ทราบถึงรูปร่างหน้าตา กริยาท่าทาง บุคลิกภาพสุขภาพ สติปัญญา ความสามารถพิเศษ ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นขั้นวิเคราะห์ เพื่อทำความรู้จักกับตนเอง

#### การพัฒนางาน

ประวิต เอราวรรณ์ (2548) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนางานครุมีความสำคัญและจำเป็นเพราะวิชาชีพครูไม่ใช่สูตรสำเร็จที่หยุดนิ่งตายตัว ต้องมีการเคลื่อนไหว ปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการเทคโนโลยี ค่านิยมและวัฒนธรรม ให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสังคม

#### ความหมายการบริหารงานคุณภาพ PDCA

วิลาวัลย์ ประสานจิต (ภูมิพิศ เรื่องแหล่ง, 2558; อ้างอิงมาจาก วิลาวัลย์ ประสานจิต, 2552) กล่าวว่า วงจรเดมมิง (Deming cycle) เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพที่สำคัญของสถานศึกษาในยุคการปฏิรูปการศึกษา เป็นวงจรบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการอย่างมีวินัยแบบครบวงจร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่เป็นวงล้อหมุนสู่ความก้าวหน้าหรือเป็นกระบวนการพัฒนาแบบ PDCA มีความหมาย ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) หรือ P เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภาพ เพราะแผนจะกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาคุณภาพ โดนแผนจะอธิบายความจำเป็นและสร้างความเข้าใจในการแก้ปัญหา ซึ่งต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานที่จะร่วมมือกันในการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค และข้อบกพร่องต่าง ๆ ขององค์การให้หมดไปอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ
2. การปฏิบัติ (Do) หรือ D เป็นการนำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผนปฏิบัติ (Action plan) และลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปัญหานั้นเป็นงานที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ภายในกลุ่มก็สามารถปฏิบัติได้ทันที หากปัญหาที่มีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหน่วยหรือกลุ่มอื่น ก็ต้องแจ้งให้ผู้บริหารสั่งการให้หน่วยงานอื่นประสานงานและร่วมมือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การตรวจสอบ (Check) หรือ C เป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานที่ปฏิบัติโดยเปรียบเทียบผลการทำงานก่อนการปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงานว่ามี

ความแตกต่างเล็กน้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมายก็จะนำไปจัดทำมาตรฐานสำหรับการทำงานในครั้งต่อไป แต่ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยอาจจะสูงหรือต่ำกว่าที่ต้องการที่ทีมงานคุณภาพก็ต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น

4. การปรับปรุง (Act) หรือ A เป็นการกำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในอนาคต หรือทำการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการปัญหาที่ไม่ได้คาดหวัง และปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงานจนได้ผลลัพธ์ที่พอใจ และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วจึงจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและกลุ่ม อื่น ๆ ได้ทราบต่อไป

เรื่องฤทธิ์ เยื่อใย (2558) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen หรือ Continuous improvement) คือการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นจากความพยายามอย่างต่อเนื่องค่อยเป็นค่อยไปในการปรับปรุงจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้นรวมถึงการปรับปรุงการทำงานประจำวันให้ดียิ่งขึ้นการปรับปรุงนี้อาจไม่จำเป็นต้องใช้เทคนิคพิเศษใด ๆ เพียงแต่ใช้สามัญสำนึกของพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งแตระดับบนจนถึงระดับล่างในการตรวจสอบงานของตนเองและตั้งใจปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมปกติในแต่ละวันเราใช้เวลาทำงาน 3 ประเภทนี้ ได้แก่ 1) งานประเภท A ทำงานประจำวัน 2) งานประเภท B ปรับปรุงงาน 3) งานประเภท C แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ซึ่งการปรับปรุงงานจะถูกบีบออกไปโดยงาน A และงาน C จึงต้องพยายามผลักดันให้การปรับปรุงงานเป็นส่วนหนึ่งของงานในแต่ละวัน (งานประจำถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น) สุดท้ายจะส่งผลให้การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าน้อยลง

ขั้นตอนการทำ Kaizen ตามแบบ PDCA

PDCA หรือ (Plan-Do-Check-Act) เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือวางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น วงจร PDCA นี้ได้พัฒนาขึ้น โดย ดร.ชิวจิฮารุ ต่อมา ดร.เดมมิ่ง ได้นำมาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกัน โดยสามารถนำมาพิจารณานำไปสู่แนวทางปฏิบัติของ Kaizen ได้ดังต่อไปนี้

1. คัดเลือกและกำหนดปัญหาที่จะดำเนินการองค์กรหรืออุตสาหกรรมส่วนใหญ่แล้วมักมีปัญหาหลายประการในการทำงานเริ่มตั้งแต่ของเสีย (Defects) จากการผลิตการผลิตเกินความต้องการ (Over production) การเก็บสต็อกมากเกินไปการรอคอย/ความล่าช้า (Waiting time/delay) การเก็บวัสดุคงคลังมากเกินไป (Excessive inventory) สิ่งวัสดุปริมาณมากแต่มีการใช้น้อยการขนย้ายที่ไม่จำเป็น (Unnecessary transport) กระบวนการผลิตที่ไร้ประสิทธิภาพ (Ineffective process) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Unnecessary motion or action) และข้อบกพร่องจากการผลิตและใช้พลังงาน (Energy wastes) เมื่อโรงงานอุตสาหกรรมสามารถหาข้อบกพร่องที่เป็นปัญหาในการทำงานแล้วก็สามารถนำมาลำดับปัญหาที่จะทำก่อนหลังได้ (Priority) จะสร้างกิจกรรมการปรับปรุงเกิดขึ้นในโรงงานอย่างถูกต้องตามเวลาและความจำเป็นของโรงงานอุตสาหกรรมแต่ละแห่ง

2. ทำความเข้าใจปัญหาสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การดำเนินแผนการปรับปรุงประสบผลสำเร็จเมื่อองค์กรนั้นได้มีการวางแผนการคัดเลือกปัญหาที่มีความสำคัญก่อน และหลังจากนั้นก็ให้คณะกรรมการหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าไปดูสถานที่จริงที่เกิดขึ้นในโรงงาน อุตสาหกรรมว่าปัญหาแต่ละปัญหาเกิดขึ้นอย่างไรเพื่อทำความเข้าใจและปรับปรุงไปในทางเดียวกัน หรืออาจจะเป็นลักษณะการนำคณะกรรมการไปดูถึงกรณีศึกษาต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาแล้ว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

3. วางแผนการแก้ไขปัญหาการวางแผนการดำเนินงานเริ่มต้นด้วยการจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมายกำหนดวิธีดำเนินงานกำหนดระยะเวลาดำเนินงานผู้รับผิดชอบและงบประมาณที่จะใช้การวางแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมการวางแผนช่วยให้คาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตและช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

4. กำหนดวิธีการที่ได้จากการวิเคราะห์การดำเนินการตามแผนอาจประกอบด้วยเครื่องมือโครงสร้างรองรับเช่นคณะกรรมการหรือหน่วยงานของคณะมีวิธีการที่มีการทดลองและวิเคราะห์มาแล้วว่าได้ผล

5. นำเอาผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการจึงต้องกำหนดให้มีการประเมินแผนอาจประกอบด้วยการประเมินโครงสร้างที่รองรับการดำเนินการการประเมินขั้นตอนการดำเนินงานและการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ในการประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เอง

6. การจัดทำมาตรฐานเพื่อนำไปปฏิบัติการนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนอาจประกอบด้วยการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้างหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่อยู่แล้วยังดีขึ้นไปอีกและสังเคราะห์รูปแบบการดำเนินการใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการในปีต่อไป

การทำกิจกรรมการปรับปรุงงานโดยนำหลักการทำ PDCA ไม่จำเป็นต้องทำให้ครบ 6 ขั้นตอน ก่อนถึงไปเริ่มขั้นที่ 1 ใหม่เวลามีปัญหาติดขัดสามารถย้อนไปทำในขั้นตอนใดก็ได้ตามที่ต้องการ

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้สรุปและกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น
2. พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน
3. ดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่

ผลการสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการวางแผน ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล และด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสรุปได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู	ตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู
1. ความสามารถในการวางแผน	1. วิเคราะห์ภาระกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน 3. กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน
2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่	1. ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน 2. ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย 3. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 4. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา
3. ความสามารถในการติดตามประเมินผล	1. กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล 2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง
4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	1. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น 2. พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน 3. ดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะครู

1. ความหมายในการพัฒนาครู

การพัฒนาครูในแต่ละโรงเรียนให้มีศักยภาพมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเพราะผลสำเร็จ คือ คุณภาพของผู้เรียน ดังนั้นครูจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในโรงเรียน

รุ่ง แก้วแดง (2541) กล่าวว่า ครูมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ต้องให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือยึดความรู้ ความสามารถ ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก ต้องสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเด็ก ครูต้องทำตัวเป็นกัลยาณมิตรเป็นผู้ร่วมเดินทางด้วยความหวังดีและด้วยความรักต่อผู้เรียน และเป็นผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดอนาคตของคนในชาติ ชาติใดก็ตามที่ได้ครูเป็นคนมีความรู้ เป็นคนเก่ง ฉลาด มีศักยภาพ และความสามารถแข่งขันกับทุกประเทศในโลกได้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544) ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูมี 5 ประการ มีดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้
  2. การส่งเสริมพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน
  3. การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
  4. การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
  5. การแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลในชุมชนมาพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน
- ในการจัดการเรียนรู้

ยนต์ ชุ่มจิต (2550) กล่าวว่า ครูคือผู้อบรมสั่งสอนศิษย์หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ซึ่งภารกิจสำคัญของครูคือการสอนซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการผสมผสานทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องศึกษาเล่าเรียนให้แตกฉาน และใช้ความสามารถเฉพาะตัวรวมทั้งบุคลิกลักษณะ วาทศิลป์ลีลาในการสอนซึ่งเป็นสิ่งที่มีได้เฉพาะตัวบุคคล

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และคณะ (2551) กล่าวว่า ครูเป็นภูมิปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียน ครูต้องเป็นตัวทวีคูณในการนำเด็กเข้าสู่ระบบของการเรียนรู้ บทบาทของครูต้องเปลี่ยนจากผู้บอกความรู้ (Telling, Talking) มาเป็นผู้ให้ผู้เรียนใช้กระบวนการ (Process) คิดค้นหาความรู้ด้วยตนเอง แก้ปัญหาด้วยตนเองครูต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอน (Teacher) มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้เตรียมประสบการณ์ สื่อการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้ศึกษาด้วยตนเอง

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (2553) กล่าวว่า ครูต้องเป็นตัวอย่างของคุณธรรม มีคุณค่าความเป็นมนุษย์หรืออุปนิสัยที่ดีงาม เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ ครูต้องเป็นแบบอย่างของสิ่งที่ครูปรารถนาจะให้นักเรียนเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทของตัวเองควรรหาทางแนะนำให้ผู้เรียนได้หาความรู้และคำตอบด้วยตัวเอง

ทิตินา แคมมณี (2554) กล่าวว่า ครูต้องพัฒนาการสอนอยู่เสมอไม่มีวิธี การสอนวิธีใดที่ดีที่สุดครูควรเลือกวิธีการสอนที่หลากหลาย เพราะจะช่วยให้การสอนบรรลุผลการศึกษาที่ผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนยิ่งมากเท่าไรก็จะช่วยให้มีทางเลือกมากขึ้นเท่านั้นทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนอยู่เสมอ

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2554) ครูต้องพัฒนาการสอนใหม่ให้มีคุณค่าและสอดคล้องกับโลกยุคใหม่ คำนึงถึงหลักคิด 4 ประการ คือ มองปัญหาที่จะศึกษาเรียนรู้ (Problem – based) สอนโดย นำการวิจัยมาแก้ปัญหา (Research – based) ผลของการเรียนการสอนโดยกระบวนการวิจัยค้นคว้าจะต้องออกมาเป็นผลผลิต (Productivity – based) และนำผลผลิตนั้นมาวิเคราะห์วิจารณ์อย่างตีจนตกผลึกในความรู้ (Crystal – based) แล้วกระบวนการเหล่านี้มาผสมผสานกันเพื่อพัฒนาผู้เรียน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาครูหมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของครูให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้งานที่ได้ปฏิบัติได้ผลตามวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพ

หลักการพัฒนาพัฒนาบุคลากร

Wargnier (พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์, 2559; อ้างอิงมาจาก Wargnier, 2013)

ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนาประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้ โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ
  - ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้
  - ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and training)
- หลักสูตรการพัฒนา

หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กร โดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวของ

วิทยา วิจิตร (พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์, 2559; อ้างอิงมาจาก วิทยา วิจิตร, 2554) กล่าวว่า 70:20:10 Framework เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร โดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วน คือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกันโดยให้นำหนักเป็น 70:20:10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70:20:10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70:20:10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น 1) เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์ อาจจะต้องให้นำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนซึ่งก็ยาวนานก็ต้องให้นำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตรขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนรู้มากกว่า

จากการศึกษาหลักการพัฒนาพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของ 70:20:10 Framework สามารถปรับ เพื่อความเหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาได้ ผู้วิจัยจึงใช้หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 มาใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ครั้งนี้ โดยยึดกรอบ 70% เป็นการเรียนรู้ โดยผ่านการทำงาน 20% เป็นการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และอีก 10% เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรมสัมมนา

## 2. การพัฒนาครู

### วิธีการพัฒนาบุคลากรครู

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาจจะจัดได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น พื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการของโรงเรียน ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบใน การพัฒนา กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหารหรือ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รูปแบบทั่ว ๆ ไปของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาจจะจัดได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดอบรมเพิ่มเติม การจัด การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การบรรยาย หรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูว่า ควรพัฒนาใน 3 ด้าน คือ

1. ด้านวิชาการ เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาวิชาชีพครู
2. ด้านเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาเกี่ยวกับการสอน การบริหาร การนิเทศ ฯลฯ
3. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม วิสัยทัศน์ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ ฯลฯ

การพัฒนาข้าราชการครูทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานต้นสังกัด นำไปสู่การพัฒนางานในหน้าที่และส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาและวิธีการพัฒนา ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาโดยสื่อทางไกล การพัฒนาเป็นรายบุคคล
2. วิธีการพัฒนา ได้แก่ ปฐมนิเทศ ประชุมอบรม/สัมมนา/Workshop ศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ แลกเปลี่ยนครู ครูแม่แบบ ศึกษาด้วยตนเอง หยุดการทำงานชั่วคราวเพื่อทำการวิจัยค้นคว้า หาความรู้ใหม่ ฝึกอบรม

ศุภลักษณ์ ไตรคุ้มตัน (2541) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็น 3 รูปแบบ คือ การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาโดยวิธีอื่น ๆ เช่น การส่งบุคลากรไปดูงานการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเอาใจใส่ต่อการพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานในเครือข่ายเดียวกันเป็นการชั่วคราวการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน การส่งเอกสารให้สรุปรายงานนำเสนอ การส่งเรื่องประชุมหรือสมาชิกชมรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้สรุปประเด็นการพัฒนาบุคลากรจากการรายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องแห่งชาติ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียน นำร่อง รูปแบบที่คัดสรร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ ได้พัฒนาบุคลากรโดยวิธีการหลัก 3 วิธี คือ

1. การให้ความรู้ความเข้าใจในสาระของการปฏิรูปการศึกษา และปฏิรูปการเรียนรู้โดยเฉพาะการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ และการฝึกอบรม
2. การสร้างความตระหนักในความสำคัญของบทบาทภารกิจของครูโดยใช้กระบวนการสร้างความตระหนักในบทบาทและภารกิจของครู สรุปได้ 4 กระบวนการ คือ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน การหมั่นประชุมวิเคราะห์บทบาทของตนเองเป็นนิจ การอำนวยความสะดวกด้านแหล่งข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนให้กำลังใจแก่ครู



3. การนิเทศ ซึ่งข้อค้นพบที่เด่นชัด คือ รูปแบบกัลยาณมิตรนิเทศ ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มชี้แนะและช่วยเหลือกันในลักษณะเพื่อนครูช่วยเพื่อนครู ซึ่งแต่ละคนต้องยอมรับการวิเคราะห์และการแนะนำซึ่งกันและกัน

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2545) ได้สรุปว่าการบรรจุและการพัฒนาบุคคลผู้เกี่ยวข้องในงานพัฒนาจำเป็นต้องวางแผนจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงานและการฝึกอบรม

กรมวิชาการ (2545) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. จัดหาแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
2. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้ร้อยรัดกับการนิเทศภายนอกหรือการส่งเสริมสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาที่เป็นพี่เลี้ยงของสถานศึกษา
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาลำคึกกล้าตัดสินใจและมีเสรีภาพทางวิชาการ
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ารับการอบรมร่วมประชุมสัมมนาฝึกปฏิบัติการที่หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จัดขึ้น
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงานกับบุคคลในสถานศึกษาอื่น
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู
8. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาครูว่า มีหลายรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการฝึกอบรม เป็นรูปแบบที่ใช้กันมายาวนานใช้กันค่อนข้างมาก แต่มีลักษณะถ่ายทอดความรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการกระทำจากภายนอก ซึ่งมักพบปัญหาในการนำเอาทักษะการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน ปัจจุบันได้เน้นหลักการพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาตนเองมากขึ้น
2. รูปแบบการสังเกตและการประเมิน ให้โอกาสครูได้สังเกต และมีข้อมูลย้อนกลับกับเพื่อนครูคนอื่น ๆ ซึ่งจะให้ผลดีทั้งต่อผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกตด้วย
3. รูปแบบการพัฒนาที่เกิดจากความต้องการของครูเอง รูปแบบนี้เชื่อว่า ครูคือผู้ที่กำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวเองที่ดีที่สุด สิ่งที่จะพัฒนานั้น มีความเกี่ยวข้องกับประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรง ดังนั้นในขั้นตอนการพัฒนาครูตามรูปแบบนี้ จะเริ่มต้นด้วยการระบุนความต้องการจำเป็น การจัดทำแผน การปฏิบัติงานตามแผน และการประเมินผลงานตามแผน

4. รูปแบบให้ครูเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง รูปแบบนี้เชื่อว่า ครูในฐานะเป็น “ผู้เรียนรู้ที่เป็นผู้ใหญ่” จึงต้องการที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับความสนใจในงานของเขา เชื่อว่าครูเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะที่จะเป็นผู้กำหนดแนวทางการแก้ปัญหานั้นได้ดีที่สุด โดย

ความเชื่อเช่นนี้ จะทำให้ครูมีลักษณะกลายเป็นผู้วิจัย เป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นผู้แสวงหาทางแก้ปัญหาหลักสูตรหรือการสอนของเขาเอง โดยจะเริ่มจากการกำหนดปัญหา การหาทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อแก้ปัญหา การรวบรวมข้อมูลหรือศึกษาปัญหาที่กำหนด การพัฒนาแผนดำเนินงานจากข้อมูลที่ได้ การดำเนินการแก้ปัญหา และการประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนการดำเนินงานนั้นอีก

5. รูปแบบการสืบเสาะค้นหา (Inquiry) ซึ่งอาจใช้ได้กับทั้งรายบุคคลหรือกับรายกลุ่มเป็นรูปแบบที่ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนในห้องเรียนหรือปัญหาของโรงเรียน โดยอาจใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือวงจรคุณภาพ หรือเทคนิคการบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นต้น

สุวรรณี ฐานิตสรณ์ (2548) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรครูไว้ว่ากิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรครูมีมากมาย และกิจกรรมที่จัดขึ้นจะต้องมุ่งต่อผลที่จะก่อให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกัน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายตามความต้องการของหน่วยงานที่กำหนดไว้

1. การปฐมนิเทศ
2. การสร้างงาน
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ ให้รู้จักรับผิดชอบงาน
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยสอนงาน
7. การให้รักษาการแทน
8. การให้สังเกตการณ์ทำงานในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
11. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องงาน
12. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน
14. การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
15. ให้ทำการทดลองวิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่ประจำ
16. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
17. ให้มีการฝึกงานก่อนเข้าทำงาน
18. ให้มีการนิเทศโดยหัวหน้างาน

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2551) ได้เสนอรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะครู ดังนี้

1. การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Functional competency) และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มสาระ (Specificational competency) ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2. รูปแบบของการพัฒนามุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายที่มีคุณภาพตามที่ สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สค.บศ) กำหนดให้กระจายอยู่ทั่วประเทศ เพื่อความสะดวกในการเข้ารับการพัฒนาของครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่าย บุคคลเครือข่าย และเครือข่ายทางไกล

3. วิธีการพัฒนาต้องมีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นวิธีการพัฒนาที่โรงเรียน/หน่วยงานเป็นฐาน (School based development/Insite based development) เป็นสำคัญ วิธีการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer group) การวิจัยในชั้นเรียนอย่างง่าย การเข้ารับการอบรมหรือการเข้าร่วมการสัมมนาทางวิชาการที่หน่วยงานต่าง ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ

#### 4. การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางไกล

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554) ได้สรุปว่า เทคนิคการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบซึ่งในแต่ละรูปแบบก็มีลักษณะเฉพาะที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์วิธีพัฒนาบุคลากร อาทิ ปฐมนิเทศ ประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละวิธีก็มีกระบวนการดำเนินการเป็นขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ตาราง 3 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากรครู

วิธีการพัฒนา	นักการศึกษา/นักวิชาการ								
	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา(2541)	ศุภลักษณ์ ไตรคุ้มตัน (2541)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา (2542)	ชัยสิทธิ์ (2545)	กรมวิชาการ (2545)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)	สุวรรณี ฐานิตสรณ์ (2548)	สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากร (2551)	พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554)
1. ปฐมนิเทศ	✓			✓			✓	✓	รวม 4

ตาราง 3 (ต่อ)

นักรับการศึกษา/นักวิชาการ	วิธีการพัฒนา								รวม
	สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา(2541)	ศุภลักษณ์ ไตรคุ้มตัน (2541)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา (2542)	ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์ (2545)	กรมวิชาการ (2545)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2548)	สุวรรณี สุานิตสรณ์ (2548)	สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากร (2551)	
2. ประชุมอบรม/สัมมนา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
3. ศึกษาดูงาน	✓						✓	✓	3
4. ศึกษาต่อ	✓	✓						✓	3
5. แลกเปลี่ยนครู	✓				✓				2
6. ครูแม่แบบ	✓						✓		2
7. การศึกษาด้วยตนเอง	✓		✓		✓	✓			5
8. วิจัยค้นคว้าหาความรู้ใหม่	✓					✓	✓		3
9. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	✓	✓	✓			✓			4
10. การนิเทศ			✓		✓				2
11. การสังเกตและประเมิน						✓			1
12. ระบบพี่เลี้ยง				✓			✓	✓	3
13. การสับเปลี่ยนบุคลากร		✓					✓		2

จากตาราง 3 เมื่อนำวิธีการพัฒนาบุคลากรครู ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการ ผู้วิจัยได้นำองค์วิธีการที่มีความสอดคล้องกันมารวมอยู่ยู่กลุ่มเดียวกัน จากวิธีการพัฒนาบุคลากรครู ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กิจกรรมที่หน่วยงานนิยมใช้มากที่สุด และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรสำเร็จอย่างมาก ได้แก่ 1) การประชุมอบรม/สัมมนา 2) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การศึกษาด้วยตนเอง และ 4) ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน

ดังนั้น ในเบื้องต้นผู้วิจัยจึงได้เลือกวิธีการพัฒนาครูทั้ง 4 วิธีนี้ ในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. การประชุม/อบรมสัมมนา

นนท์วัฒน์ สุขผล (2543) ได้อธิบายความหมายของการสัมมนาว่า คือ การที่บุคลากรที่มีความรู้หรือปฏิบัติงานในสายงานเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ซึ่งกันและกันในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการแนะนำ ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรูปแบบการจัด คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ความเห็น ในการที่จะสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะได้รับการมอบหมายให้ไปศึกษา และจัดทำ เป็นรายงานในเรื่องหรือหัวข้อที่จะสัมมนาเพื่อเตรียมนำ เข้าเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งสิ่งที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาต้องทำ คือ ร่วมอภิปรายวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและสรุปหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

ระวีวรรณ เสวตอมร (2530) ได้อธิบายความหมายของการประชุมสัมมนาว่า คือ การพัฒนาทางวิชาการโดยมีบุคคลกลุ่มใหญ่ มาร่วมกันในการศึกษาหาความรู้ หาแนวทางในการทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ด้วยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน

เกศรา รักชาติ (2549) ได้อธิบายองค์ประกอบของความสำเร็จ ในการจัดสัมมนาทางวิชาการคือ

1. ต้องบอกให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา รู้และเข้าใจว่าถูกคาดหวังอะไร บอกวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระที่ จะสัมมนา บอกถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องทำอะไรบ้างหลังจากจบการสัมมนา
  2. ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมคือ ร่วมคิด นำเสนอ มีกิจกรรมที่หลากหลาย
  3. ผู้เข้าร่วมสัมมนามีระยะเวลาเพียงพอที่จะย่อยสลายความรู้ ที่ได้เรียนรู้ และฝึกฝน คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนามีเวลาทบทวน กับตัวเอง ให้กลุ่มสะท้อนถึงความคิดเห็นซึ่งกันและกันและฝึกปฏิบัติ
  4. เมื่อบรรยายภาคไม่เคร่งเครียด หรือเป็นทางการมากเกินไป
  5. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันไปเชื่อมโยงกับประสบการณ์ หรือความรู้ที่มีอยู่ของตน
  6. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน
  7. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนารู้แนวทาง และข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอคือ ผู้เข้ารับ การสัมมนารู้แนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับชีวิตการทำงานและควรมีการติดตามผล เพื่อที่ ผู้เข้ารับการสัมมนาจะได้รับข้อมูลย้อนกลับว่า สิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร
- สมคิด บางโม (2545) ได้กล่าวอธิบายถึงความหมายของการสัมมนา ว่าคือ เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน หรือคล้ายกันและพบปัญหาที่เหมือน ๆ กัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคนต้องช่วยกันแสดง ความคิดเห็นปกติจะบรรยายให้ความรู้ก่อน แล้วแบ่งกลุ่มย่อย และนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อย รายงานที่ประชุมใหญ่ ข้อดีในการจัดสัมมนา คือ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

จากการศึกษาเอกสารข้างต้น สรุปได้ว่า การประชุมอบรม/สัมมนา คือ การประชุมของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องเดียวกัน ร่วมคิด ร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ

## 2. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

### การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

อุทัย หิรัญโต (2531) การประชุมเชิงปฏิบัติการคือการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญความสามารถและ เปลี่ยนแปลงทัศนคติทำที่ความรู้สึกรู้สึกของผู้ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน ปัจจุบันและทำงานประสบ ผลสำเร็จในอนาคตตลอดจนการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นไปถึง เป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหารซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จาก ความหมายการฝึกอบรมที่กล่าวมาสรุปว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการที่จัดขึ้นมีวัตถุประสงค์ เพื่อ พัฒนาศักยภาพคนในทุกระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดี ในการทำงานและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

การฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของการจัดการความรับผิดชอบขั้นแรกของการ บริหารคือความ พยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างที่ตั้งใจนั้นจึงมีความจำเป็นต้องจัดการ ฝึกอบรมขึ้นเพื่อเป็น เครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จ (Stahl) ความจำเป็นมากน้อยในการจัดการ อบรมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการ บริหารแต่ละแห่ง การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาศักยภาพคนให้เกิดความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะเป็น ตัวนำในการเปลี่ยนแปลงโดยเข้าไปดำเนินการปรับปรุงองค์การให้เกิด ความก้าวหน้า ได้ในอนาคต

### อุทัย หิรัญโต (2531) ประโยชน์ของการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมจะทำให้ระบบการปฏิบัติงานดีขึ้น
2. การฝึกอบรมจะช่วยลดค่าใช้จ่ายแรงงานและเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
3. การฝึกอบรมจะช่วยลดเวลาเรียนและวิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง
4. การฝึกอบรมจะช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
5. การฝึกอบรมจะช่วยให้การบริการครอบคลุมการติดต่อสื่อสารการ ประสานงานที่ดีขึ้น
6. การฝึกอบรมจะช่วยให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่สมรรถภาพสูงขึ้น
7. การฝึกอบรมจะช่วยให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีชีวิตชีวา มากขึ้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยี่ง และคณะ (2539) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการ ฝึกอบรมทั้งประโยชน์ต่อองค์การประโยชน์ต่อบุคคลและ มนุษย์สัมพันธ์ จุดมุ่งหมายของการ ฝึกอบรมจำแนกได้ดังนี้

- ดั่งนี้
- และเจ้าหน้าที่
- พอใจ ทุกฝ่าย
- พนักงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรดั่งนี้
- ให้ดีขึ้น
1. ความมุ่งหมายขององค์การเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ส่วนรวม
    - 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพนักงาน
    - 1.2 เพื่อสอนและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
    - 1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
    - 1.4 ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุให้การปฏิบัติงาน
    - 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
    - 1.6 พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
    - 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความ
    - 1.8 ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
    - 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่ผู้บริหาร
  2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคลหมายถึงความมุ่งหมายของข้าราชการ
    - 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
    - 2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
    - 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
    - 2.4 เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
    - 2.5 เพื่อเรียนรู้งานลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
    - 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
    - 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
    - 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่
    - 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน
  3. การศึกษาด้วยตนเอง
 

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-study learning)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดั่งนี้ การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากร มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้

เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะบุคลากรที่มี ผลการปฏิบัติงาน ดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง

การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด องค์กร จะต้องกำหนดสื่อหรือแหล่งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรเลือกสื่อต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่าย เช่น หนังสือภาษาไทย – ต่างประเทศ วารสาร / นิตยสารที่เกี่ยวกับงาน หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว บทความ ผลงานวิจัย รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างชิ้นงาน รายงานการปฏิบัติงาน การเรียนผ่านดาวเทียม CD / VCD VDO เทปบันทึก Internet Intranet E-learning เป็นต้น

รูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น 2

รูปแบบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-based learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู DVD หรือการค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนรู้แบบ E-learning หรือการเรียนรู้ผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย

2. การเรียนรู้ด้วยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non-computer-based learning) หมายถึงการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ ตำราเรียน วารสาร หนังสือพิมพ์ ผลงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มี เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่ายสะดวกและสามารถเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่ง

ขั้นตอนของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) มีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

1. ขั้นตอนการสำรวจความต้องการของบุคลากรผู้บังคับบัญชา จะต้อง สอบถาม ความคิดเห็นของบุคลากรว่าสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้หรือไม่ สนใจเรียนรู้ด้วยสื่อเรียนรู้ ลักษณะใด รวมทั้งสำรวจสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งนี้ในการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร สามารถเลือกใช้ สื่อการเรียนรู้หลายอย่างพร้อมกันได้ขึ้นอยู่กับความพร้อม ความเหมาะสม และสื่อ การเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์กร

2. ขั้นตอนการสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับ บุคลากร โดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการ เรียนรู้ ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เลือกขึ้นมา และนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดระยะเวลาใน การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ ๆ รวมทั้งให้ ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดจนการกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากรในช่วง ของการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากบุคลากรอยู่กับการทำงานของตนเอง จนทำให้ไม่มีเวลาการ เรียนรู้ ด้วยตนเองตามสื่อที่เลือกภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา

4. ขั้นตอนการสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือ พุดคุย กับบุคลากรถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เพื่อเป็นการติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อตามที่ตกลงกัน



ไว้หรือไม่ รวมทั้งจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับกับสมาชิกในทีมหรือผู้สนใจ ซึ่งอาจจัดเป็นกิจกรรม เช่น ชมรมนักอ่าน ชมรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือชมรมเสวนาเพื่อแก้ปัญหาการทำงาน เป็นต้น เพื่อนำเรื่องราวที่ได้จากการเรียนรู้ไปบอกต่อให้กับผู้อื่น เกิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) ขึ้นภายในองค์กร

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไข ดังนี้

1. ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร เพื่อกระตุ้น ให้บุคลากรเกิดความสนใจและใส่ใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ
2. องค์กรต้องเตรียมความพร้อมของสื่อต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรที่สนใจเรียนรู้ ด้วยตนเองสามารถเลือกใช้สื่อเหล่านั้นได้อย่างสะดวก ทั้งนี้ความพร้อมของสื่อจะหมายรวมถึงจำนวน สื่อ ความหลากหลายและความทันสมัยของสื่อการเรียนรู้ที่มี รวมทั้งความง่ายในการเข้าถึงสื่อที่จัดไว้ ให้
3. ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกใช้เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองกับบุคลากรที่รักและชอบค้นคว้า ชอบศึกษาข้อมูลและเป็นบุคคลที่สามารถทำงานที่รับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้เกิดความคับข้องใจในการทำงานและการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่มอบหมายให้
4. กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับ การติดตามผลจากผู้บังคับบัญชารวมถึงการจัดเวทีให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเองกับผู้อื่น เพื่อเป็นการถ่วงความรู้และเป็นการต่อยอดความรู้ของตนจากความคิดเห็นหรือมุมมองของทีมงาน

จากการศึกษาเอกสารข้างต้น สรุปได้ว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง เทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์กรโดยเป็นการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งการศึกษาด้วยตนเองนั้น จะมีความเหมาะสมสำหรับบุคลากรที่มีการเรียนรู้อยู่เสมอ และเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูง

#### 4. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน

Crosby (1979) ได้กล่าววาระบบพี่เลี้ยง หมายถึง โปรแกรมที่ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ ใช้หูในการรับฟัง และการนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้กับครู ดังนั้นรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็น กระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ หรือที่เรียกว่า Mentor ให้กับผู้มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนั้นไม่มากนัก หรือที่เรียกว่า Mentee ลักษณะพิเศษของโปรแกรมพี่เลี้ยงผู้เป็นพี่เลี้ยงนั้นสามารถเป็นบุคคลอื่นไม่จำเป็นที่พี่เลี้ยงจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงนั้นมีความหมายรวมถึงการเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คือเป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนแนะงาน (Coach) คือเป็นผู้ทำหน้าที่โน้มน้าบผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครู

มีความสามารถที่สูงขึ้นและการใช้ชีวิตส่วนตัว ในรูปแบบทั้งทางการและไม่เป็นทางการ โดยบางองค์กร เรียกโปรแกรมเป็นพี่เลี้ยงนี้ว่า Mentoring program หรือบางองค์กรเรียกว่า Buddy system เป็นต้น

ขั้นตอนของโปรแกรมระบบพี่เลี้ยง การทำ Mentoring program มีขั้นตอนและหลักปฏิบัติในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนกำหนดตัวพี่เลี้ยง การใช้เครื่องมือ Mentoring program นั้น การคัดสรรบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมีความสำคัญมาก ลักษณะพี่เลี้ยงที่เหมาะสมควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1.1 มีความพร้อมยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง
- 1.2 มีความคิดเชิงบวก
- 1.3 อายุตัวอายุงานเหมาะสม
- 1.4 เป็นผู้รับฟังที่ดี
- 1.5 มีการสื่อสารที่ดี
- 1.6 รักษาความลับได้
- 1.7 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีชอบพบปะผู้คน
- 1.8 มีอารมณ์มั่นคง
- 1.9 มีความอดทนและมีความรับผิดชอบ
- 1.10 มีจริยธรรมที่ดีในการทำงาน
- 1.11 มีทัศนคติที่ดีกับองค์กร
- 1.12 เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
- 1.13 มีความใฝ่เรียนรู้ต้องการพัฒนาอยู่เสมอ

2. ขั้นตอนสำรวจข้อมูลบุคลากร ผู้เป็นพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องสำรวจ ข้อมูลที่เกี่ยวกับครูที่เป็น Mentee ก่อน เพื่อทำความเข้าใจถึงตัวครูในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 ประวัติการทำงาน
- 2.2 ประวัติการศึกษา
- 2.3 ประวัติครอบครัว
- 2.4 งานอดิเรก
- 2.5 ประวัติการฝึกอบรมและพัฒนา
- 2.6 ผลงานการทำงานที่ผ่านมา
- 2.7 จุดของจุดอ่อนของครู

3. ขั้นตอนการทำความเข้าใจ ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องทำความเข้าใจกับครู ก่อนถึงวัตถุประสงค์ของการเป็นพี่เลี้ยง ระยะเวลาในการเป็นพี่เลี้ยง เป้าหมายหรือผลที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ ของพี่เลี้ยงและครู ช่วงระยะเวลาในการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างผู้เป็นพี่เลี้ยงและครูในขั้นตอนนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องเปิดโอกาสให้ครูสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับโปรแกรมพี่เลี้ยง ทั้งนี้ ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องยินดีและรับฟังคำถามหรือประเด็นต่าง ๆ จากครูก่อนถึงการชี้แจง เพื่อให้ครูเข้าใจถึงลักษณะของโปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงที่ถูกต้อง

4. ขั้นตอนการปฏิบัติ เนื่องจากว่าโปรแกรมที่เลี้ยงเป็นรูปแบบใหม่ของการพัฒนาที่ทั้ง Mentor และ Mentee อาจจะไม่คุ้นเคยกับขั้นตอนหรือกระบวนการของการเป็นพี่เลี้ยงเท่าไรนัก และเพื่อให้โปรแกรมห้เป็นไปด้วยดี เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เป็นพี่เลี้ยง และครูในชั้นนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องปฏิบัติตามหลักการ 3 ข้อ ที่จำเป็นในการผลักดันให้โปรแกรมห้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

4.1 Partnership building ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องสร้างความรู้สึกร่วมกัน ร่วมกันในเป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

4.2 Time ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ

4.3 Respect ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องเคารพและยอมรับความคิดเห็นและการแสดงออกของพนักงานด้วยความเต็มใจและจริงใจ

5. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล โปรแกรมที่เลี้ยงจะสิ้นสุดตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ระหว่างพี่เลี้ยงกับครู ขั้นตอนนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของครูว่าปรับเปลี่ยนไปและสามารถปรับตัวต่อการทำงานได้หรือไม่ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ครูพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย นอกจากนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องทำให้ครูเกิดความมั่นใจว่าภายหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมห้แล้ว ครูยังสามารถพูดคุยหรือขอคำปรึกษาได้จากพี่เลี้ยงได้ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่โดดเดี่ยวหรือเกิดความวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิต อยู่ในองค์กร

จากการศึกษาเอกสารข้างต้น สรุปได้ว่า การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน หมายถึงกระบวนการหาพี่เลี้ยง ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครูมีความสามารถในทุก ๆ ด้านที่สูงขึ้น

## โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

### 1. ความหมายของโปรแกรม

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุณา นพคุณ (2546) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างโปรแกรมกับโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตาม ความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรมและได้ชี้แจงโดยอ้างความเห็นของ Boyle and Boone ว่าในการให้ความหมายของ

โปรแกรมหรือการวางแผนโปรแกรมจะให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับครูในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของการจัดการศึกษาในโรงเรียนเรื่อง การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative learning) หรือการใช้ผู้เรียนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม (People's participation) และสรุปว่าการที่โปรแกรมให้ความสำคัญกับเรื่องความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนหรือองค์การทางการศึกษาในโรงเรียนนี้ คือคุณลักษณะเด่นที่ทำให้ คำว่าโปรแกรมมีความหมายกว้างกว่าคำว่าหลักสูตร

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

เริงฤทธิ์ เยื่อใย (2558) โปรแกรมเป็นแบบแผนหรือแนวทางที่องค์การใดองค์การหนึ่งได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใด ๆ ให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละองค์การ

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางรูปแบบที่เป็นระบบ และมีขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการและการวัดผลประเมินผล โดยการเชื่อมโยง แนวคิดทฤษฎีเพื่อให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงานบริบทขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในแต่ละองค์กรได้

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

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

อึ้ง บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม ออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 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)

สมิตรา พงศธร (2550) สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

นฤมล มณีงาม (2547; อ้างอิงมาจาก จำลอง ไชยยา, 2545) ได้พัฒนาโปรแกรมส่งเสริมเรียนรู้ เจตคติ และปฏิบัติในการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำโดยใช้วิธีสตอรี่ไลน์ และได้สรุปว่าโปรแกรมที่สมบูรณ์มีองค์ประกอบดังนี้

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 ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพ ปัญหาและ ความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้ การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผล โปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลจากการศึกษา

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้พัฒนาการโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 5 องค์  
ประกอบ ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3)  
รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม และ 5) เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ  
2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผลโปรแกรม

ตาราง 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

นักการศึกษา/ นักวิชาการ	เจนจิรา คงสุข (2540)	อัมร บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศธร (2550)	จำลอง ไชยยา(2545)	ไท คำล้าน (2551)	ปริญญา มีสุข (2552)	ยอดอนงค์ จอมทองพิพัฒน์	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554)	สุวิทย์ ยอดสละ (2556)	พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557)	รวม
องค์ประกอบ											
1. เป้าหมายและ นโยบายทางการศึกษา	✓	✓	✓								3
2. จุดมุ่งหมายของ โปรแกรม		✓	✓		✓			✓			4
3. รูปแบบและ โครงสร้างของหลักสูตร		✓					✓				2
4. จุดประสงค์รายวิชา		✓									1
5. เนื้อหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
6. จุดประสงค์การ จัดการเรียนการสอน		✓									1
7. กลยุทธ์การจัด การเรียนการสอน		✓									1
8. การประเมินผล		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
9. วัสดุ หลักสูตร และสื่อการเรียนการ สอน		✓									1
10. แผนและวิธีการ ปฏิบัติ	✓				✓	✓					3
11. วิสัยทัศน์							✓				1
12. หลักการ	✓			✓			✓		✓	✓	5

ตาราง 4 (ต่อ)

นักการศึกษา/ นักวิชาการ	เจนจิรา คงสุข (2540)	ฉำรง บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศธร (2550)	จำลอง ไชยยา(2545)	ไท คำถ่าน (2551)	ปริญญา มีสุข (2552)	ยอดอนงค์ จอมทองพิพัฒน์	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554)	สุวิทย์ ยอดสละ (2556)	พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557)	รวม
องค์ประกอบ											
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 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์จากที่มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ทั้งหมด 10 แห่ง แล้วนำมาจัดเรียงความถี่ ซึ่งผู้วิจัยใช้องค์ประกอบที่มีความถี่สูง ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ความถี่ที่มีค่า ต่ำกว่า 5 ผู้วิจัยได้นำไปวิเคราะห์ความเหมือน และความสัมพันธ์กับองค์ประกอบข้ออื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมที่สามารถรวมเข้าด้วยกัน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรม แบ่งออกเป็น องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ 5) การประเมินผล ส่วนขององค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 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 การพัฒนาที่วางแผน
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้



ชั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน  
 ชั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้  
 ชั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้  
 ชั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับ  
 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระบบประมาณ)

ชั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ชั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้  
 ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

### 1. การวางแผน

#### 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ  
 ปรัชญา และเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน  
 บทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การด้าน  
 การอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด  
 สำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง  
 องค์การต่อไป

#### 1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่  
 กลุ่มเป้าหมาย

### 2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

#### 2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

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 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพ 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 บทบาทและเกณฑ์ ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ
- ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้านการ แนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุนและการตีความหมาย
- ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ
- 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

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมการตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา
- ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
- ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม

จริง

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม

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

ตาราง 5 (ต่อ)

นักการศึกษา/นักวิชาการ	Knowles (1980)	Styles (1990)	Barr and Keating (1990)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2553)	ความถี่	สรุปอันดับ
องค์ประกอบ									
18. รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิต					✓			1	5
19. นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ					✓			1	5
20. การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม						✓		1	5
21. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม						✓		1	5
22. การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้						✓		1	5
23. การออกแบบแผนการสอน						✓		1	5
24. การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง						✓		1	5
25. การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม						✓		1	5

จากตาราง 5 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักศึกษานำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกันมารวมอยู่กลุ่มเดียวกัน สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม คือ การออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เพื่อหาเป้าหมายความสำเร็จของโปรแกรม 2) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม 3) การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรม 4) การนำโปรแกรมไปทดลองใช้ และ 5) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

## บริบทของการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

### เขต 33

#### วิสัยทัศน์

การมัธยมศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนเก่งตามหลักพหุปัญญา มีทักษะชีวิต มีเป้าหมายชีวิตและมีทักษะอาชีพ
2. ส่งเสริมให้สถานศึกษามีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล
3. ส่งเสริม พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ใช้สื่อและภาษาอังกฤษในการจัดการเรียนการสอน
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 และสถานศึกษามีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
5. ส่งเสริมการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอน

#### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนเก่งตามหลักพหุปัญญา มีทักษะชีวิต มีเป้าหมายชีวิต และมีทักษะอาชีพ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 และสถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล
3. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพใช้สื่อและภาษาอังกฤษในการจัดการเรียนการสอน
4. มีหลักสูตรสถานศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากลที่เน้นวิชาการและอาชีพ
5. ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอน
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 และสถานศึกษาใช้ระบบการนิเทศ กำกับติดตามประเมินผลและรายงานผล

#### กลยุทธ์

- |               |   |   |
|---------------|---|---|
| ยุทธศาสตร์ที่ | 1 | การพัฒนาคุณภาพและเพิ่มโอกาสผู้เรียนเทียบเคียงมาตรฐานสากล  |
| กลยุทธ์ที่    | 1 | เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ |
| กลยุทธ์ที่    | 2 | สร้างการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน                     |
| กลยุทธ์ที่    | 3 | เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ                   |
| กลยุทธ์ที่    | 4 | ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา                               |
| ยุทธศาสตร์ที่ | 2 | พัฒนาคุณภาพข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา                 |
| ยุทธศาสตร์ที่ | 3 | พัฒนาระบบบริหารจัดการ                                     |

ยุทธศาสตร์ที่ 4 นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

จุดเน้น

ด้านที่ 1 ด้านผู้เรียน

1. มีสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระหลัก (O-NET ชั้น ม.3 และชั้น ม.6)

เพิ่มขึ้น ร้อยละ 3

3. สามารถอ่านรู้เรื่องและสื่อสารได้
4. มีทักษะพื้นฐานด้านอาชีพ
5. สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และภาษาเพื่อนบ้านในภูมิภาคอย่างน้อย 2 ภาษา

น้อย 2 ภาษา

ด้านที่ 2 ด้านครูและบุคลากร

6. เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นมืออาชีพ

ด้านที่ 3 ด้านการบริหารจัดการ

7. ส่งเสริม สนับสนุนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
8. สร้างความเข้มแข็งระบบการนิเทศภายในให้สถานศึกษา
9. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็งและ

ยั่งยืน

10. ส่งเสริม สนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อบริหารจัดการและการเรียนรู้ (DLIT)

11. สร้างเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

12. การสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยม

“รับผิดชอบ มีน้ำใจ ให้บริการ ประสานงานอย่างกัลยาณมิตร”

วัฒนธรรมองค์กร

“ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ”

พูน ปณ ทัโต ชีเว

ตาราง 6 จำนวนประชากร ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 33

ที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนนักเรียน
1	สุรวิทยาคาร	3,822
2	สิรินธร	3,311
3	ประสาธวิทยาคาร	2,861
รวม		9,994

ตาราง 7 จำนวนประชากรของโรงเรียนขนาดใหญ่ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 33

ที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนนักเรียน
1	ศิขรภูมิพิสัย	2,224
2	รัตนบุรี	2,198
3	สังขะ	1,939
4	จอมพระประชาสรรค์	1,901
5	ท่าตูมประชาเสรมวิทย์	1,873
6	บัวเชดวิทยา	1,758
7	วีรวัฒน์โยธิน	1,614
8	สุรพินท์พิทยา	1,533
รวม		15,040

ตาราง 8 จำนวนประชากรของโรงเรียนขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม  
ศึกษา เขต 33

ที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนนักเรียน
1	สำโรงทาบวิทยาคม	1,351
2	ชุมพลวิทยาสรรค์	1,186
3	รามวิทยารัชมังคลาภิเษก	1,095
4	พนมดงรักวิทยา	1,027

ตาราง 8 (ต่อ)

ที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนนักเรียน
5	สนมวิทยาการ	962
6	กระเทียมวิทยา	849
7	ขนาดมอญพิทยาคม	808
8	กาบเชิงวิทยา	751
9	สินรินทร์วิทยา	704
10	นารายณ์คำผงวิทยา	635
11	ตานีวิทยา	616
12	ห้วยจริงวิทยา	612
13	นาดีวิทยา	579
14	แฉ่งวิทยา	561
15	สวายวิทยาการ	555
16	พนาสนวิทยา	552
17	แตลศิริวิทยา	549
18	เปิดพิทยาสรรค์	546
19	เมืองบัววิทยา	521
20	หนองแวงพิทยาคม	515
<b>รวม</b>		<b>14,974</b>

ตาราง 9 จำนวนประชากรของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 33

ที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนนักเรียน
1	ลานทรายพิทยาคม	495
2	โคกตะเคียนวิทยา	483
3	ศรีณรงค์พิทยาลัย	423
4	ทุ่งมนวิทยาการ	401
5	โคกยางวิทยา	387



ตาราง 9 (ต่อ)

ที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนนักเรียน
6	บูรเกรงวิทยาาคม	382
7	ปราสาทเบงวิทยา	367
8	เมืองลิ่งวิทยา	334
9	ศรีสุขวิทยา	316
10	เชื้อเพลิงวิทยา	315
11	ไทรแก้ววิทยา	314
12	มัธยมทับทิมสยาม 04	310
13	สุรินทร์ราชมงคล	304
14	ตากงวิทยา รัชมังคลาภิเษก	303
15	ยางวิทยาการ	291
16	จารย์วิทยาการ	290
17	เทพอุดมวิทยา	273
18	โนนเทพ	268
19	ศรีปทุมพิทยาคม	265
20	หนองสนธิวิทยา	259
21	ดอนแรดวิทยา	257
22	พระแก้ววิทยา	254
23	ธาตุศรีนคร	252
24	มัธยมศรีลำภาลูน	252
25	สุรินทร์ภักดี	239
26	ศรีไผทสมันต์	237
27	ช้างบุญวิทยา	234
28	โชคเพชรพิทยา	230
29	หนองขุนศรีวิทยา	229
30	เทนมีย์มิตรประชา	224
31	แกศึกษาพัฒนา	219
32	เมืองแกพิทยาสรรค์	215

ตาราง 9 (ต่อ)

ที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนนักเรียน
33	สุรินทร์พิทยาคม	206
34	กุดไผทประชาสรรค์	203
35	วังข่าพัฒนา	200
36	ประดู่แก้วประชาสรรค์	194
37	พญารามวิทยา	191
38	พรมเทพพิทยาคม	190
39	ท่าสว่างวิทยา	184
40	ลำพลับพลาวิทยาคาร	180
41	ตาเบาวิทยา	170
42	นาบัววิทยา	166
43	ศรีรามประชาสรรค์	159
44	ทับโพธิ์พัฒนวิทย์	159
45	ตั้งใจพิทยาคม	155
46	หนองอียอวิทยา	140
47	มัธยมจารพัตวิทยา	118
48	ทุ่งกุลาพิทยาคม	91
49	ขวาวใหญ่วิทยา	89
50	แรววิทยา	88
51	มหารวิทยา	86
52	โนนแท่นพิทยาคม	66
53	แสงทรัพย์ประชาวิทยาคาร	64
54	บึงนครประชาสรรค์	62
รวม		12,783

จากตาราง 6-9 การศึกษารูปแบบการแบ่งขนาดของโรงเรียนผู้ทำวิจัยแบ่งขนาดโรงเรียนหรือสถานศึกษาตามเกณฑ์ตามขนาดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 (2558) แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 1 - 499 คน
2. โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 500 - 1499 คน
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 1500 - 2499 คน
4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 2500 คน ขึ้นไป ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 สามารถแบ่งโรงเรียนหรือสถานศึกษาตามขนาดได้ดังนี้ 1) โรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 54 โรงเรียน 2) โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 20 โรงเรียน 3) โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 8 โรงเรียน 4) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 3 โรงเรียน รวมโรงเรียนทั้งหมด 85 โรงเรียน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

สุเมธ งามกนก (2549) ได้ศึกษาเรื่อง หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกระทรวงศึกษาธิการผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรการอบรมมีรูปแบบในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ 2 รูปแบบคือการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-job training) และการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) องค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาแล้วเห็นว่าองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมทุกประเด็นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ในการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คะแนนเฉลี่ยโดยรวมจากการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกระทรวงศึกษาธิการมีค่า 3.51 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550) วิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นใน 75 จังหวัด จำนวน 1,500 คน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ สมรรถนะการดูแลและพัฒนาศักยภาพของเด็กเล็ก สมรรถนะจริยธรรม สมรรถนะการสื่อสารและจูงใจ สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในการพัฒนาเด็กเล็ก สมรรถนะภาวะผู้นำ สมรรถนะการนิเทศและการติดตามประเมินผล และสมรรถนะการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

ธัญิกานต์ เต่งตระกูล (2551) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาและพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 14 สมรรถนะ ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสื่อสารและจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ การมีจริยธรรม การมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ผลการประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมระดับมากทุกสมรรถนะ

วิทยา จันทศิริ (2551) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้เทคนิคการพัฒนาได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีสมรรถนะหลักก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนาค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้านอยู่ในระดับมากและมีสมรรถนะหลักที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านการทำงานเป็นทีม

ชาญชัย รัตนสุทธิ (2552) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิตธานีเขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูจำนวน 276 คน กลุ่มเป้าหมายการใช้โปรแกรมคือครู โรงเรียนบ้านหนองแวง จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 6 ชนิด ได้แก่ โปรแกรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนและคู่มือกระบวนการแทรกเสริม แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึก แบบวัดความพึงพอใจและแบบประเมินความสำเร็จ โปรแกรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพจำนวน 6 โปรแกรม คือการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินตามสภาพจริงการวิจัยในชั้นเรียน การนิเทศ ติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการเรียนรู้ระหว่างการทำงานในโรงเรียน ซึ่งในการปฏิบัติตามชุดกิจกรรมใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนทีมงานและรายบุคคลมีองค์ประกอบ 6 ด้านคือ 1) โครงสร้างการบริหารงาน 2) ระบบการทำงานในโรงเรียน 3) ความร่วมมือในโรงเรียน 4) บรรยากาศการทำงานในโรงเรียน 5) แรงจูงใจในการทำงานและ 6) วัฒนธรรมองค์กรในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติและมีความมั่นใจที่จะสามารถนำไปปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาทักษะกระบวนการคิดด้วยวิธีการที่หลากหลายและเห็นคุณค่าของการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน

เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ครูสามารถออกแบบการประเมินตามสภาพจริงเปลี่ยนแปลง การประเมินผลเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ครูมีความรู้ความเข้าใจหลักการและสามารถเขียน โครงงานวิจัยในชั้นเรียนได้ ครูมีความรู้ความเข้าใจระบบการนิเทศภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การเรียนรู้ ระหว่างการฝึกปฏิบัติงานของผู้ร่วมวิจัย พบว่า ครูผู้สอนได้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คำนี้ถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการเรียนรู้มี การประเมินตามสภาพจริง การวิจัยในชั้นเรียน และครูมีความรู้ความเข้าใจระบบการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นอย่างดี ครูมีความพึงพอใจในการ เข้ารับการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนโดยรวม และเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และ การบรรลุความสำเร็จในการเข้ารับการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนโดยรวมและเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

วัฒน์ บุญกอบ (2552) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงตามพันธกิจ ของมหาวิทยาลัยมี 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม สมรรถนะด้านความรู้พื้นฐานของระเบียบวิธีวิจัย สมรรถนะด้านการแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการ ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาสังคม สมรรถนะด้านการประยุกต์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมในการเรียน การสอนของมหาวิทยาลัย สมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสมและ สมรรถนะด้านการมีความรู้ความเข้าใจระบบประกันคุณภาพ ผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีสมรรถนะ ทั้ง 6 ด้านหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

วณิช นิรันตรานนท์ (2552) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนกลุ่ม สาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในเขตบริการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุรธานี เขต 1 ความมุ่งหมายเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในเขต บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุรธานีเขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือครูผู้สอน กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในเขตบริการของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาดุรธานีเขต 1 จำนวน 20 คนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนกลุ่มสาระ การเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา แบบประเมินผลการปฏิบัติการสอน แบบสอบถามการประเมิน สมรรถนะครูและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนกลุ่ม สาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตบริการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุรธานี เขต 1 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมี 3 กิจกรรมหลักคือ 1) การ ฝึกอบรมประกอบด้วย การอบรมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงานและการฝึกปฏิบัติการ 2) การใช้พี่เลี้ยงประกอบด้วย การนิเทศติดตามผลการ ปฏิบัติงานของครู การเข้าสัมมนา การให้คำปรึกษาเพื่อแนะนำแก่ครูเป็นรายกลุ่มและรายบุคคล และ 3) การเรียนรู้ด้วยตนเองประกอบด้วย การศึกษาค้นคว้างานที่ได้รับมอบหมายหลังจากได้รับ

การอบรมในแต่ละวัน การสังเกตการสอนของครูแกนนำกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา การประสานงานเพื่อปรับปรุงงานทางอินเทอร์เน็ตหรือทางโทรศัพท์ และการเข้าร่วมกิจกรรมด้านสุขศึกษาและพลศึกษา ผลจากการนำรูปแบบไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คนพบว่า ผลสัมฤทธิ์ หลังการอบรมของครูผู้เข้าร่วมพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสูงกว่าก่อนการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01

เชาวรัตน์ เตเมียกุล (2552) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัย ของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัย ประกอบด้วย 3 ระบบ ดังนี้ ระบบเครือข่ายการวิจัยประกอบด้วยโครงสร้างระบบเครือข่าย ทั้งในระดับอาชีวศึกษาจังหวัดและระดับสถานศึกษา ระบบฝึกอบรมการวิจัยกระบวนการฝึกอบรมการวิจัย ระบบที่ปรึกษางานวิจัยประกอบด้วยกระบวนการให้คำปรึกษาศลิกนิกพัฒนาวิจัย ผลการประเมินคุณภาพชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญเมื่อพิจารณาเป็นรายหน่วยพบว่าหน่วยที่ 5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและหน่วยที่ 7 การเขียนรายงานการวิจัยมีคุณภาพดีมากที่สุดเป็นอันดับแรกเท่ากันทั้ง 2 หน่วยซึ่งอยู่ในระดับเกณฑ์ดีมากที่สุดอันดับสองรองลงมาได้แก่หน่วยที่ 2 บทนำของการวิจัยซึ่งอยู่ในระดับเกณฑ์ดีมากที่สุดและเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมทั้ง 7 หน่วยพบว่า ชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีคุณภาพอยู่ในระดับดี มาก

ชวนพิศ สิทธิธาดา (2552) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล วัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการประเมินคุณภาพ ภายนอกรอบที่ 1 ของ สมศ.ระหว่างปี 2544 – 2548 จำนวน 223 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 669 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น แบบตรวจสอบ รายการผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะด้านวิชาชีพ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะ ด้านหน้าที่ สมรรถนะด้านบุคคล และสมรรถนะด้านการบังคับบัญชา

อนันต์ นามทองตัน (2552) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหาร จัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อสังเคราะห์ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสร้าง และตรวจสอบคุณภาพ ทดลองใช้และประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการ เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีการวิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยผู้เชี่ยวชาญ 21 คน ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโดยโรงเรียน 380 แห่ง ทดลองใช้ในสถานศึกษา 24 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบย่อยคือ การพัฒนาความรู้และทักษะผู้เรียน การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมผู้เรียน การแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน

การพัฒนากระบวนการคิดของผู้เรียน 2) การดำเนินการตามแผน องค์กรประกอบย่อย 4 ตัว เช่นเดียวกัน 3) การตรวจสอบประเมินผล องค์กรประกอบย่อย 4 ตัวเช่นเดียวกัน 4) การนำผล การประเมินมาปรับปรุงงาน องค์กรประกอบย่อย 4 ตัวเช่นเดียวกัน การตรวจสอบองค์กรประกอบและ ตัวบ่งชี้โดยผู้เชี่ยวชาญมีฉันทามติว่ามีความเหมาะสมในการบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการทดลองใช้องค์กรประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหาร จัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ผลการประเมิน องค์กรประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อสร้างและ พัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมที่มีต่อความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะการเป็นครูผู้นำ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำและแบบประเมินตนเองในการ เป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหากระบวนการโครงสร้าง และการวัดและประเมินผล โปรแกรมการพัฒนาครู ผู้นำการจัดการเรียนรู้แบ่งเป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นสำรวจประสบการณ์เดิม ขั้นวางแผนร่วมกัน ขั้นสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เกิดความคิดรวบยอด ขั้นประยุกต์แนวคิด ขั้นนำไปปฏิบัติ ขั้นนิเทศติดตามประเมินผลขั้นให้ข้อมูลย้อนกลับและ การเสริมแรง และขั้นสัมมนาเสริมสร้างความ เข้มแข็ง ผลการทดลองใช้โปรแกรมพบว่า โปรแกรมมีประสิทธิผลโดยครูที่ได้รับการพัฒนาตาม โปรแกรมมีค่าเฉลี่ยร้อยละของคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

มนพ สกลศิลป์ศิริ (2553) วิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพปัญหา และสภาพที่คาดหวังในการพัฒนาคุณภาพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม กลุ่มผู้ร่วมวิจัยเป็นข้าราชการครูในโรงเรียนพัฒนาขอนแก่น จำนวน 25 คนใช้การ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 10 ขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกตกรอบคำถามการสนทนากลุ่ม แบบประเมิน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันครูส่วนใหญ่ใช้วิธีการพัฒนาตนเอง ครูได้รับการพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ครูจัดการเรียนการสอนเน้นบรรยาย การพัฒนาครูยังขาดระบบที่มีคุณภาพ สรุปการพัฒนาใช้สองแนวทางคือ การศึกษาเรียนรู้ด้วย ตนเอง และการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น โดยจัดทำโครงการและ กิจกรรมจำนวน 6โครงการคือ โครงการพัฒนาครูมืออาชีพ โครงการเสริมสร้างระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนที่เข้มแข็งโครงการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร โครงการฝึกอบรมการวิจัย ปฏิบัติการในชั้นเรียนโครงการประชุมปฏิบัติการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และโครงการพัฒนา ทักษะกระบวนการคิดของนักเรียนกระบวนการวิจัย ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง การร่วมกันพัฒนา แบบกลุ่มย่อย การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การฝึกอบรม การประชุม/การสัมมนา/การสนทนา

กลุ่ม การศึกษาดูงาน และการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน พบว่าทุกโครงการประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจและคุณภาพของทุกตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ในระดับ 3

ชานนท์ เศรษฐแสงศรี (2555) ทำการวิจัยเรื่อง “ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นของผู้ประกอบวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่างครู 204 คน ใน 4 โรงเรียนขนาดใหญ่สังกัดเทศบาลนครอุดรธานี และการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน วิธีการพัฒนาใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นของผู้ประกอบวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 8 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะการประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้รายภาคและตลอดภาค 2) สมรรถนะการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน 3) สมรรถนะการเลือกใช้พัฒนาและสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 4) สมรรถนะการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล 5) สมรรถนะการวัดและประเมินผลได้ตามสภาพจริง 6) สมรรถนะการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และหลักสูตร 7) สมรรถนะการจัดทำ หน่วยการเรียนรู้ และ 8) สมรรถนะการทำแผนการจัดการเรียนรู้ ส่วนสภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบ การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านสภาพปัจจุบัน พบว่า 1) ไม่มีการสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากครู 2) สถานที่พัฒนาครูโดยใช้โรงแรมทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูงและครูต้องเดินทางไปอบรมไกล ๆ 3) จำนวนผู้เข้าอบรมครั้งละมาก ๆ 4) วิทยากรไม่ทราบสภาพความต้องการของครู 5) ครูไม่มีการจัดทำประมวลรายวิชา 6) ครูมีการออกแบบการเรียนรู้แต่ไม่หลากหลาย 7) ขาดระบบเผยแพร่ให้เพื่อนครูได้ศึกษา 8) ครูมีการจัดการเรียนรู้แบบเดิม ๆ ซ้ำ ๆ ทำให้ผู้เรียนเบื่อการเรียน 9) มีสื่อเทคโนโลยีแต่ยังไม่คุ้มค่าใน การลงทุน 10) ไม่ปรากฏการวัดประเมินผลตามสภาพจริง และการนำผลการประเมินไปปรับปรุง การเรียนรู้ 11) ไม่มีการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ 12) การจัดทำแผน การจัดการเรียนรู้ส่วนใหญ่ครูไม่ได้ทำด้วยตนเอง และ 13) ขาดการติดตามผลการจัดการเรียนรู้

ทวีป วงศ์ชาลีกุล (2555) วิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการพัฒนาครูโดยยึดสมรรถนะเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนบน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของกระบวนการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการพัฒนาครู โดยยึดสมรรถนะเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย พะเยา ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูต้นแบบ จำนวน 230 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คนครู และผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 12 คน พบว่า กระบวนการพัฒนาครูโดยยึดสมรรถนะเป็นฐานมี 4 องค์ประกอบ คือ การกำหนดตัวแบบสมรรถนะ การประเมินสมรรถนะ การพัฒนาสมรรถนะ และการประเมินการพัฒนาสมรรถนะ



## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Perera (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาและสมรรถนะของครู : รูปแบบสมรรถนะที่ครู ระดับประถมศึกษาในประเทศไทย ศรีลังกาควรรู้เป็นอย่างไร งานวิจัยนี้ประเมินสมรรถนะครูจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากประเทศที่กำลังพัฒนาและพัฒนาแล้ว เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาครูได้อย่างเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ซึ่งใช้ในบริบทของประเทศศรีลังกา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิทยาลัยการศึกษานานาชาติ อันเป็นสถานที่ที่ครูระดับประถมศึกษาเข้ารับการฝึกอบรม และงานวิจัยนี้ศึกษาทั้งตัวอย่างเชิงคุณภาพและ เชิงปริมาณ โดยศึกษาจากการสำรวจครูระดับประถมศึกษาในประเทศไทยศรีลังกา จากความเชื่อและค่านิยม เกี่ยวกับสมรรถนะการสอนระดับประถมศึกษา ผลสำรวจแบ่งเป็น 2 ประเด็นคือ ลึก ๆ แล้วเชื่อว่าครูควรจะสามารถแสดงออกได้ และอีกประเด็นคือความไม่สอดคล้องกันหรือความไม่แน่นอนเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะ ดำเนินการวิจัยจากการสัมภาษณ์รวมทั้งสิ้น 51 คน ประกอบด้วย ครู นักการศึกษา ครูผู้ชำนาญการ ผู้กำหนดนโยบายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญอื่น ๆ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์จาก การให้การตอบรับการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจาก การใช้แบบสอบถาม การสังเกตในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งในการเก็บข้อมูล ที่จะทำให้ทราบถึงความเข้าใจถึงสมรรถนะครูถึง การรับรู้ในการพัฒนาสมรรถนะเชิงพฤติกรรมทัศนคติและค่านิยม ทักษะและความรู้ครูมีอาชีพในอนาคต

Tillema (2003) ได้วิจัยการตรวจสอบการประเมินการปฏิบัติงานในองค์กร : การสร้างมาตรฐานคุณภาพสำหรับการประเมินสมรรถนะ สรุปว่าการประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การตรวจสอบสมรรถนะต้องกระทำอย่างละเอียดและระมัดระวังในการใช้เครื่องมือการประเมิน วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อค้นหาการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนากระบวนการคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องวิธีดำเนินการโดยการสำรวจเกณฑ์คุณภาพเพื่อพัฒนาการสร้างเครื่องมือการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานและการนำไปทดลองประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานในสถาบันหลายแห่ง ข้อค้นพบจากการวิจัยได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและองค์กรในอนาคตรวมทั้งผลการประเมินสามารถนำไปทบทวนคุณภาพของเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ

Lindgren, Henfridsson และ Schultze (2004) ได้ทำการวิจัยหลักการสำหรับระบบการจัดการสมรรถนะ : การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการแม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์กร ซึ่งจะได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยีเพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่การค้นคว้าวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทำปฏิริยาระหว่างการจัดการกับสมรรถนะระดับบุคคลและบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการนี้ เช่น การจัดการเกี่ยวกับประเทศสวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยในโครงการระยะเวลาดำเนินการวิจัยรวม 30 เดือนประกอบด้วยตัวแปร 2 อย่างรวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัยการกระทำยุทธศาสตร์ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมายและการแทรกแซง นอกจากนี้ในการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนาสำหรับค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์และผังเกี่ยวกับการวิจัยด้านศาสนาอีกด้วย

Kennedy และ Dresser (2005) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a competency based workplace” สรุปว่าความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ความสามารถที่ลูกจ้างนำไปใช้ในการจัดงานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะกรรมการจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ

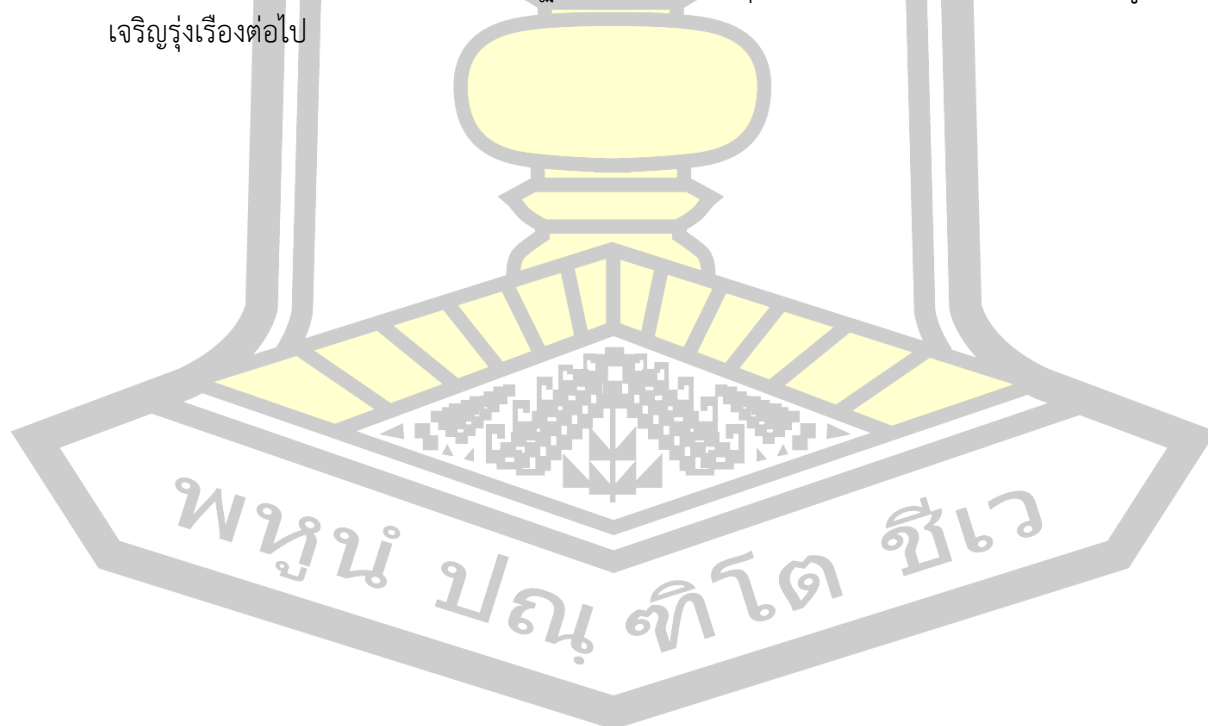
Allinson (2006) ได้วิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการพยากรณ์สมรรถนะทางเทคโนโลยีของครู” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพยากรณ์สมรรถนะทางเทคโนโลยีของครู โดยการทดสอบองค์ประกอบที่น่าสับสนเบื้องหลังของประสบการณ์ทางเทคโนโลยี องค์ประกอบเกี่ยวกับเศรษฐกิจ-สังคมสถานะของโรงเรียนประจำอำเภอจากการศึกษาของพวกเขาที่เกี่ยวข้องกับครู จำนวนเฉลี่ยของการเรียนการสอนปีที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ยของจำนวนชั่วโมงของการพัฒนาเมื่ออาชีพเกี่ยวกับเทคโนโลยีขึ้นอยู่กับประสบการณ์เบื้องหลังของนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีที่บ้านและโรงเรียน ครูฝึกสอนมีประสบการณ์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความมั่งคั่งของอำเภอและการบูรณาการทางเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าเบื้องหลังทางเศรษฐกิจและสังคมก่อให้เกิดความสามารถของนักเรียนในการใช้เทคโนโลยี ในฐานะที่เป็นสถาบันทางการศึกษาก้าวไปข้างหน้าด้วยการเตรียมโปรแกรม ความต้องการสารสนเทศเกี่ยวกับเบื้องหลังเทคโนโลยีใช้เป็นตัวบ่งชี้โดยตอบสนองความสัมพันธ์ การเข้าถึงคอมพิวเตอร์ที่บ้าน การสอนคอมพิวเตอร์ที่โรงเรียน และจำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่เหมาะสมของการใช้เวลาในโรงเรียน การทดสอบองค์ประกอบที่ดีที่สุดของการพยากรณ์สมรรถนะทางเทคโนโลยีของนักเรียนมีนัยสำคัญสำหรับครูในอนาคต ผู้นำในมหาวิทยาลัยการบริหารชั้นปีที่ 12 คณะของวิทยาลัยและคณะในวิทยาลัยของนักเรียน บางทีแนวโน้มการสร้างสำหรับความรู้คุณลักษณะทางเทคโนโลยี ที่บูรณาการในการฝึกอบรมสมรรถนะครูทางเทคโนโลยีความท้าทายของครูเตรียมครูในอนาคตที่จะต้องบูรณาการเทคโนโลยีตั้งแต่เล็กน้อยจนระบุคุณลักษณะสมรรถนะทางเทคโนโลยี

Ozcelik และ Ferman (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกีบทความนี้เป็นการศึกษาตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์การรวมทั้งการทบทวนเอกสารแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมอง ต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะจากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่างกรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาที่ขึ้นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทักษะและอุปนิสัยในองค์การต่าง ๆ สิ่งที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้มีสิ่งท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคลและความแตกต่างทาง วัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศอย่างไรก็ตามหากมีการจัดการที่เหมาะสมสมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

สรุปผลการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ

สรุปเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยได้ดังนี้ กรอบแนวคิดของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกะระห์จาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555) ผลที่ได้ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการวางแผน 2) ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผล 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนของการพัฒนาบุคลากรครูจากผลการสังเคราะห์แหล่งข้อมูล 8 แหล่งคือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ศุภลักษณ์ ไตรคุ้มตัน (2541) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ชัยยุทธศิริสุทธิ (2545) กรมวิชาการ (2545) วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) สุวรรณี่ ฐานิตสรณ์ (2548) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2551) พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554) ผลที่ได้ประกอบด้วย 1) การประชุมอบรม/สัมมนา 2) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การศึกษาด้วยตนเอง และ 4) ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน และในส่วนของประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูนั้น มีองค์ประกอบที่แตกต่างกันไปตามบริบทของการใช้งาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม ให้มีความสอดคล้องและครอบคลุมทั้งด้านบริบทและเนื้อหา ให้มีความละเอียดและชัดเจนตามหลักของวิชาการ เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้มีความถูกต้องและชัดเจนมากที่สุด สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาครู ที่เป็นบุคลากรที่สำคัญที่สุดในระบบของการศึกษาไทยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และนำพาประเทศชาติไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองต่อไป



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and development) และได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

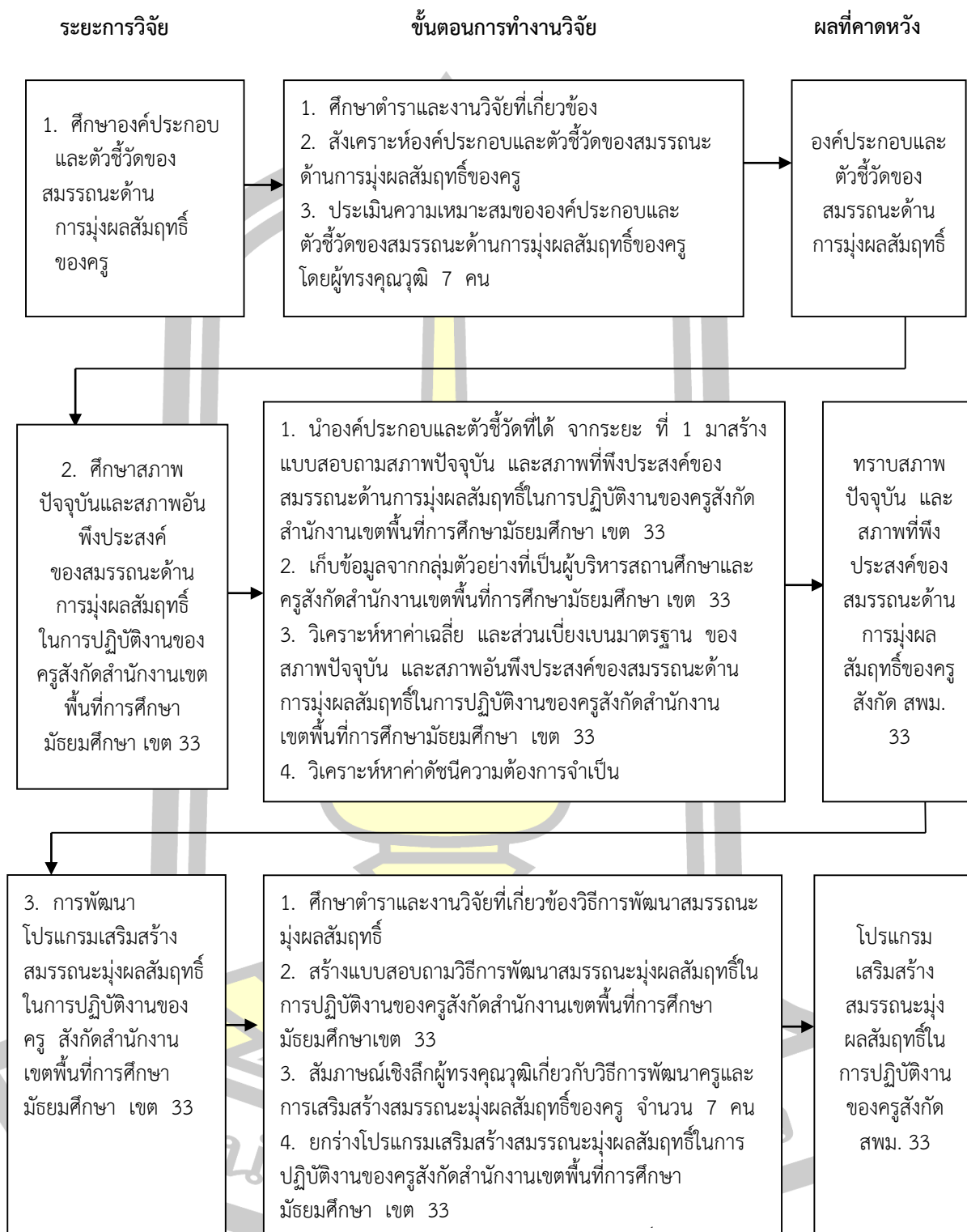
ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

โครงสร้างกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 มีรายละเอียดดังนี้





ภาพประกอบ 2 โครงสร้างกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

จากโครงสร้าง กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

#### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูลงานวิจัย และฐานข้อมูลวิชาการออนไลน์ ในเรื่องสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้

1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

1.3. ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน เพื่อประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูไว้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 ท่าน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษาและมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 3 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

กลุ่มที่ 4 ครูสายผู้สอนสังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษา วิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญจำนวน 1 คน

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ตำแหน่ง คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร  
จัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3. นายสุฤษดิ์ วิวาสุ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยฯ ชำนาญการ  
พิเศษ โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

4. นายสมศักดิ์ บุญโต ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยฯ ชำนาญ  
การพิเศษ โรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

5. นายนิเวศน์ เนินทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยฯ ชำนาญ  
การพิเศษ โรงเรียนสำโรงทาบวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

6. ดร.แสน แหวนวงศ์ ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนสุรวิ  
ทยาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

7. นายประสงค์ โสมรัตน์ ตำแหน่ง ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนสิรินธร สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประเภทลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะที่ 1 ได้แก่ แบบประเมินความ  
เหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหา  
คุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

3.2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและ  
ตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

3.2.2 นำผลการศึกษาที่ได้จากข้อ 3.2.1 มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์  
องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

3.2.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน  
ของครูที่ได้จากการสังเคราะห์มาสร้างเป็นแบบประเมิน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินจำนวน 7 คน

3.2.4 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปใช้เป็นข้อมูลใน  
การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ต่อไป

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ศึกษาจากเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด  
หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

4.2 บันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในแบบบันทึก

4.3 ทำการวิเคราะห์และสรุปข้อมูลสาระสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

4.4 นำสาระสำคัญที่สรุปได้มาทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบ  
และตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

4.5 นำแบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ  
ปฏิบัติงานของครู ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน

4.6 นำผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิไปจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาจัดกระทำโดยการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบประเมิน ตรวจสอบให้คะแนนเป็นรายข้อและนำมาแจกแจงคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ความเหมาะสม	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

5.2 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D.) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	เหมาะสมในระดับ มากที่สุด
3.51 – 4.50	เหมาะสมในระดับ มาก
2.51 – 3.50	เหมาะสมในระดับ ปานกลาง
1.51 – 2.50	เหมาะสมในระดับ น้อย
1.00 – 1.50	เหมาะสมในระดับ น้อยที่สุด

5.3 เลือกองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูจากผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากขึ้นไปคือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไปมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามเพื่อดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ต่อไป

### ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

#### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำผลการวิจัยจากระยะที่ 1 (องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู) มาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

1.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need assessment)



## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 3187 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 85 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงาน เขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 346 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูป Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2552; อ้างอิงมาจาก Krejcie and Morgan, 1970) ซึ่งมีขั้นตอนในการสุ่มดังนี้

2.2.1 แบ่งโรงเรียนออกเป็น 4 ขนาด จากทั้งหมด 85 โรงเรียน โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33, 2560) แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

2.2.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก มีผู้เรียนตั้งแต่ 1 - 499 คน

2.2.1.2 โรงเรียนขนาดกลาง มีผู้เรียนตั้งแต่ 500 - 1499 คน

2.2.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ มีผู้เรียนตั้งแต่ 1500 - 2499 คน

2.2.1.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีผู้เรียนตั้งแต่ 2500 คนขึ้นไป

2.2.2 จากนั้นใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้น (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2552) ของโรงเรียนทั้งหมดที่แยกตามขนาด จะได้โรงเรียนในแต่ละขนาดเป็นกลุ่มตัวอย่างดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง			
	จำนวนโรงเรียน	จำนวนประชากร			จำนวนประชากร		
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
เล็ก	54	80	947	1027	9	103	112
กลาง	20	61	833	894	7	90	97
ใหญ่	8	39	738	777	4	80	84
ใหญ่พิเศษ	3	16	473	489	2	51	53
รวม	85	196	2991	3187	22	324	346

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 นี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้ในการสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะ

มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check list) เรื่องเกี่ยวกับ ขนาดโรงเรียน และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating scale) ตามแบบของ Likert (Likert type) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

3.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ Rating scale (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

3.2.3 ร่างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนให้ครอบคลุมเนื้อหาตามองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ที่ได้จากผลการวิจัยในระยะที่ 1

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมของข้อความ (หาความเที่ยงตรง : Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of consistency) รวมทั้งให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

3.2.5.1 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน

3.2.5.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการวิจัยและประเมินผลการศึกษา หรือด้านการวัดผล

3.2.5.3 เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา และหลักการด้านสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง ด้านการวิจัย สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล

3. นางสาวนิมณ มั่นยืน วุฒิการศึกษาปริญญาโท (ค.ม.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ครูวิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องด้านการวิจัย สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล

4. นายจีระพรรณ เพ็ญมี วุฒิการศึกษาปริญญาโท (กศ.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนห้วยจรังวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา และหลักการด้านสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

5. ว่าที่ ร.ต.บัญญัติ สมชอบ วุฒิการศึกษาปริญญาโท (ค.ม.) สาขาพื้นฐานการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนประสาทวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา และหลักการด้านสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณา นำมาหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ความเหมาะสมความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อความคำถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC: Index of consistency) ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สามารถวัดได้

พิจารณาเลือกข้อความที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จาก 4 โรงเรียน

3.2.7 นำแบบสอบถามจากการทดลองเข้ามาคำนวณหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2552) สภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ดำเนินการวิเคราะห์แยกเป็นรายด้านและโดยรวมทั้งฉบับโดยพิจารณาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ยอมรับได้ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นแยกเป็นรายด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการวางแผน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.83 2) ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผล มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.76 และ 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80 โดยรวมแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.81

3.2.8 นำแบบสอบถามจากการทดลองเข้ามาคำนวณหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2552) สภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ดำเนินการวิเคราะห์แยกเป็นรายด้านและโดยรวมทั้งฉบับ โดยพิจารณาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ยอมรับได้ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นแยกเป็นรายด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการวางแผน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 2) ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผล มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.78 และ 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.83 โดยรวมแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.83

3.2.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ขออนุญาตราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามพร้อมนัดวัน เวลาในการรับเครื่องมือในการวิจัยคืนด้วยตนเองหรือทางไปรษณีย์แล้วแต่กรณี จำนวน 346 ฉบับ โดยให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการประสานเครือข่ายครูแต่ละโรงเรียนในการติดตามรวบรวมแบบสอบถามและส่งกลับทางไปรษณีย์ รวมทั้งติดต่อบริษัทด้วยตนเอง

4.4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมแล้วทำการจัดกระทำและวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

### 5.1 การจัดกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

5.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ขนาดโรงเรียน ตำแหน่ง นำข้อมูลแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

5.1.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจสอบและให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ ดังนี้

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation; S.D.) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในระดับมาก
2.51 – 3.50	ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในระดับน้อย

1.00 – 1.50 ระดับการปฏิบัติสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของ  
สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในระดับ  
น้อยที่สุด

5.2.2 วิเคราะห์และสรุประดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ  
สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 33 โดยรวมและเป็นรายด้าน

5.2.3 วิเคราะห์ร้อยละในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ  
ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ในส่วนของข้อมูลที่ได้  
จากข้อคำถาม

5.2.4 ถ้ามีข้อเสนอเพิ่มเติมในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ  
ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 นำมาวิเคราะห์และ  
สังเคราะห์เพื่อให้ได้การเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อไป

5.2.5 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need assessment) โดยการนำผล  
จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในระยะที่ 2 มาหาดัชนีความต้องการจำเป็น  
(Priority needs index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น ซึ่งคำนวณจากสูตรต่อไปนี้ (สุวิมล  
ว่องวานิช, 2550)

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{I-D}{D}$$

เมื่อ I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน  
ของครูที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน  
ของครูที่เป็นจริง (Degree of success)

**ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33**

### 1. ขั้นตอนการดำเนินงาน

1.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจาก  
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูลงานวิจัย และฐานข้อมูลวิชาการออนไลน์ ในเรื่อง  
วิธีการพัฒนาสมรรถนะครู และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา  
(Content)

1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการพัฒนาสมรรถนะครู

1.3 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิโดยผู้วิจัยนำผลจากการสังเคราะห์ ข้อที่ 1.1 และ

1.2 มาจัดทำแบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth

interview) เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะครูให้ได้รายละเอียดที่จำเป็นตรงกันมากที่สุดโดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูด้านเนื้อหาในการพัฒนา ระยะเวลา วิธีการพัฒนา สื่อ และวิธีการประเมินการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

1.4 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม

1.5 การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ในขั้นตอนการดำเนินงานที่ 1.3

1.6 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครูและจัดทำคู่มือการดำเนินการตามแนวทาง

1.7 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน

1.8 จัดพิมพ์โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู และจัดทำคู่มือการดำเนินการฉบับจริง เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

## 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะครู

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยในระยะที่ 3 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 ท่าน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 4 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการพิเศษ

กลุ่มที่ 3 เป็นครูในสถานศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ที่มีประสบการณ์หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่ายงาน อย่างน้อย 4 ปี ขึ้นไป

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 7 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ตำแหน่ง คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. นายบุญศักดิ์ บุญจง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนศิครภูมิพิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

3. ดร.ศักดิ์ดา ศรีม่วงค์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจารย์วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

4. นางสาวจงบุญ จากภัย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนศรีสุขวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

5. นายจีระพรรณ เพียรมี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนห้วย  
จริงวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

6. นายพิพัฒน์ ดำเนิน ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียน  
สนมวิทยาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

7. นางสาวศิริพร ชัยมงคล ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนหนองขุนศรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

2.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ  
มุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์  
ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 ท่าน ที่มีวุฒิการศึกษา  
ไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาระดับสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหาร  
การศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน  
ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ประจำภาควิชา  
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ประจำสาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3. นายแซม มั่งดี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบุแกรง  
วิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

4. นายสรศักดิ์ เผ่าพันธุ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียน  
หนองแวงวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

5. นายฉัตรนพดล คงยืน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียน  
หนองขุนศรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

6. นายวิชัย สาลิغام ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสนม  
วิทยาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

7. นายกิตติชัย แผ่นจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียน  
บัวเชดวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะเครื่องมือ

3.1.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ใน  
การปฏิบัติงานของครู



3.1.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะครู

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะครู โดยทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้วิธีการพัฒนาสมรรถนะครู

2. ร่างข้อคำถาม โดยเรียงลำดับให้ตอบได้อย่างราบรื่น คำถามที่เกี่ยวข้องวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ คุณวุฒิสูงสุด สถานที่ทำงาน และวันที่ให้สัมภาษณ์

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนา สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหา วิธีการพัฒนา ระยะเวลา พัฒนา และวิธีการประเมินผล

3. นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำเพิ่มเติม แก้ไขตามคำแนะนำ

4. ปรับปรุงตรวจสอบความเหมาะสมของถ้อยคำคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. นำไปใช้สัมภาษณ์ต่อไป

การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู เพื่อกำหนดกรอบประเด็นข้อคำถามในแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

2. กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

3. สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู จำนวน 5 ข้อ ความเป็นไปได้จำนวน 5 ข้อ

4. นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความตรง ในเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ความตรงในเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้านการใช้ภาษา และด้านอื่น ๆ ที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไข นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

5. นำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ขอนหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

4.3 นำข้อมูลที่ได้จากการจากการค้นคว้าจากตำราต่าง ๆ และการสัมภาษณ์เชิงลึก มาจัดกระทำข้อมูล โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมากำหนดเป็นร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

4.4 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไข

4.5 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

4.6 จัดพิมพ์โปรแกรมและคู่มือการดำเนินการฉบับสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.1 การจัดกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนของรายละเอียดของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

5.1.2 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืนมา

ตรวจสอบให้คะแนนของแบบประเมิน ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

##### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

5.2.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู

5.2.2.1 นำคะแนนที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 33 มาทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มากที่สุด
3.51 – 4.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มาก
2.51 – 3.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ ปานกลาง
1.51 – 2.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อย
1.00 – 1.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

5.2.2.2 เลือกโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จากผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากขึ้นไป คือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป มาจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D (Degree of success)	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
PNI <i>Modified</i>	แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

#### ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33

1. ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูพบว่า มี องค์ประกอบ 4 ด้าน และ 12 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ความสามารถในการวางแผน มี 3 ตัวชี้วัด คือ 1) วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) กำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน 3) กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน 2) ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ มี 4 ตัวชี้วัด คือ 1) ตั้งใจและรับผิดชอบในการ ปฏิบัติหน้าที่การงาน 2) ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย 3) ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 4) แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อ การพัฒนา 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผล มี 2 ตัวชี้วัด คือ 1) กำหนดรูปแบบและ วิธีการวัดผลประเมินผล 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง 4) ความสามารถในการพัฒนา การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมี 3 ตัวชี้วัด คือ 1) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและ พัฒนาการงานให้ดียิ่งขึ้น 2) พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน 3) ดำเนินงานตามกระบวนการ พัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ แล้วนำข้อความที่แสดงถึงองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูมาจัดทำเป็นเครื่องมือที่เป็นแบบตรวจสอบความเหมาะสมของ องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้ทำการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ใน การปฏิบัติงานของครู ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบของ สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสามารถในการวางแผน	4.71	0.49	มากที่สุด
2. ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่	4.71	0.49	มากที่สุด
3. ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล	4.71	0.49	มากที่สุด
4. ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.71	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สรุปลงได้ว่าจากการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

ของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ด้วยการตอบแบบประเมินความเหมาะสมผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้าน มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านถือว่ากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูได้

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความสามารถในการวางแผน ประกอบด้วยตัวชี้วัด			
1.1 วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.57	0.53	มากที่สุด
1.2 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	4.71	0.49	มากที่สุด
1.3 กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน	4.57	0.53	มากที่สุด
2. ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วยตัวชี้วัด			
2.1 ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน	4.43	0.79	มาก
2.2 ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	4.71	0.49	มากที่สุด
2.3 ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้	4.71	0.49	มากที่สุด
2.4 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา	4.57	0.53	มากที่สุด
3. ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล ประกอบด้วยตัวชี้วัด			
3.1 กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล	4.57	0.79	มากที่สุด
3.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	4.57	0.53	มากที่สุด
4. ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัด			
4.1 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	4.71	0.49	มากที่สุด
4.2 พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน	4.57	0.53	มากที่สุด
4.3 ดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่	4.71	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ว่าจากการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ด้วยการตอบแบบประเมินความเหมาะสมผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า

ตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าตัวชี้วัดที่ 2.1 ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และตัวชี้วัดที่เหลือมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวชี้วัด ถือว่ากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูได้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ดังแสดงในตาราง 13 ถึงตาราง 18

ตาราง 13 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. ขนาดโรงเรียน		
1) โรงเรียนขนาดเล็ก มีผู้เรียนตั้งแต่ 1-499 คน	112	32.37
2) โรงเรียนขนาดกลาง มีผู้เรียนตั้งแต่ 500-1499 คน	97	28.03
3) โรงเรียนขนาดใหญ่ มีผู้เรียนตั้งแต่ 1500-2499 คน	84	24.27
4) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีผู้เรียนตั้งแต่ 1500 คนขึ้นไป	53	15.32
รวม	346	100
2. ตำแหน่ง		
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	22	6.36
2) ครู	324	93.64
รวม	346	100

จากตาราง 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 346 คน ที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 32.37 เป็นโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 28.03 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 24.27 และเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 15.32 ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.36 ครู จำนวน 324 คน คิดเป็นร้อยละ 93.64

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของ องค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ มุ่ง ผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะ มุ่ง ผลสัมฤทธิ์
1. ด้านความสามารถในการวางแผน	2.59	1.01	ปานกลาง	4.30	0.81	มาก
2. ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่	2.61	1.09	ปานกลาง	4.32	0.65	มาก
3. ด้านความสามารถในการติดตาม ประเมินผล	2.80	1.07	ปานกลาง	4.26	0.77	มาก
4. ด้านความสามารถในการพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	2.78	1.10	ปานกลาง	4.13	0.94	มาก
รวม	2.69	1.06	ปานกลาง	4.25	0.79	มาก

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปาน กลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ และด้านความสามารถในการวางแผน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของ สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความ มุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความสามารถในการวางแผน ด้าน ความสามารถในการติดตามประเมินผลและด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ

พูน ปณ ติโต ชีเว



ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ  
สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการวางแผน

ที่	ด้านความสามารถในการวางแผน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะมุ่ง ผลสัมฤทธิ์
1	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	2.56	0.91	ปานกลาง	4.28	0.84	มาก
2	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ทำนายเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด	2.66	1.03	ปานกลาง	3.92	1.47	มาก
3	ท่านสามารถวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบ	2.53	1.02	ปานกลาง	3.99	1.43	มาก
4	ท่านสามารถวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางได้	2.70	0.94	ปานกลาง	4.51	0.58	มากที่สุด
5	ท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ	2.45	0.97	น้อย	4.27	0.65	มาก
6	ท่านกำหนดแผนการปฏิบัติงานและแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน	2.47	1.15	น้อย	4.45	0.49	มาก
7	ท่านสามารถกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	2.75	0.92	ปานกลาง	4.14	0.87	มาก
8	ท่านกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย	2.59	1.03	ปานกลาง	4.53	0.48	มากที่สุด
9	ท่านเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน	2.64	1.10	ปานกลาง	4.59	0.43	มากที่สุด
รวม		2.59	1.01	ปานกลาง	4.30	0.81	มาก

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 1 2 3 4 7 8 และ 9 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย ในส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ด้านความสามารถในการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 1 2 3 5 6 และ 7 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

ที่	ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์
1	ท่านมีความตั้งใจ ทุ่มเท เอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	2.34	0.97	น้อย	4.55	0.54	มากที่สุด
2	ท่านมีความพยายามแก้ปัญหาอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	2.61	1.09	ปานกลาง	4.33	0.62	มาก
3	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด	2.47	1.07	น้อย	4.33	0.46	มาก
4	ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่เสมอ	2.68	1.04	ปานกลาง	4.28	0.79	มาก
5	ท่านพัฒนารูปแบบ/กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย	2.84	1.08	ปานกลาง	4.32	0.55	มาก
6	ท่านเสนอแนวทาง วิธีการและนวัตกรรมการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	2.44	0.97	น้อย	4.21	0.64	มาก
7	ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2.79	1.21	ปานกลาง	4.25	0.88	มาก
8	ท่านเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาตนเองและผลงานอยู่เสมอ	2.75	1.29	ปานกลาง	4.32	0.69	มาก
รวม		2.61	1.09	ปานกลาง	4.32	0.65	มาก

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 2 4 5 7 และ 8 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล

ที่	ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์
1	ท่านออกแบบและวางแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน	2.70	1.09	ปานกลาง	4.37	0.64	มาก
2	ท่านสามารถออกแบบและสร้างเครื่องมือประเมินผลการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้เหมาะสม	2.80	1.21	ปานกลาง	4.28	0.74	มาก
3	ท่านใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย	2.65	0.93	ปานกลาง	4.19	0.97	มาก
4	ท่านสามารถระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	2.89	1.05	ปานกลาง	4.23	0.65	มาก
5	ท่านใช้การประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับแผนการติดตามประเมินผล	2.82	1.04	ปานกลาง	4.35	0.75	มาก
6	ท่านมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นระยะ ๆ	2.86	1.04	ปานกลาง	4.30	0.87	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ร.ที่	ด้านความสามารถในการติดตาม ประเมินผล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะมุ่ง ผลสัมฤทธิ์
7	ท่านสามารถประเมินและ วิเคราะห์ผลการจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานได้	2.95	1.16	ปานกลาง	4.23	0.76	มาก
8	ท่านติดตามประเมินผลและ วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานเสมอ	2.86	1.04	ปานกลาง	4.16	0.75	มาก
9	ท่านมีการเปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนดไว้	2.66	1.06	ปานกลาง	4.21	0.79	มาก
	รวม	2.80	1.07	ปานกลาง	4.26	0.77	มาก

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ที่	ด้านความสามารถในการ พัฒนาการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ สมรรถนะมุ่ง ผลสัมฤทธิ์
1	ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ	2.86	1.09	ปานกลาง	4.19	1.04	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ที่	ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์
2	ท่านสามารถวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น	2.60	0.95	ปานกลาง	4.19	0.84	มาก
3	ท่านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	2.47	0.98	น้อย	4.08	0.87	มาก
4	ท่านกำหนดวิธีการใหม่ในการพัฒนาการปฏิบัติเสมอ	2.80	1.28	ปานกลาง	4.10	1.02	มาก
5	ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดีขึ้น รวดเร็วขึ้น และมีคุณภาพดีขึ้นเสมอ	2.89	1.29	ปานกลาง	4.03	1.05	มาก
6	ท่านทดลองการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานอยู่เสมอ	2.88	1.16	ปานกลาง	4.18	0.96	มาก
7	ท่านปรับปรุงการทำงานของ ตนเองเพื่อตอบสนองต่อ เป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอ	2.76	0.98	ปานกลาง	3.90	1.14	มาก
8	ท่านสามารถนำผลการประเมิน การปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	2.90	1.02	ปานกลาง	4.16	0.81	มาก
9	ท่านมีการดำเนินงานตาม กระบวนการพัฒนาการ ปฏิบัติงานใหม่	2.89	1.13	ปานกลาง	4.32	0.75	มาก
	รวม	2.78	1.10	ปานกลาง	4.13	0.94	มาก

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 3

อยู่ในระดับน้อยส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก

2. ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 19 ถึงตาราง 22

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI *Modified*) และลำดับความต้องการจำเป็น

องค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู	D	I	PNI <i>Modified</i>	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ด้านความสามารถในการวางแผน	2.59	4.30	0.660	1
2. ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่	2.61	4.32	0.655	2
3. ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล	2.80	4.26	0.521	3
4. ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	2.78	4.13	0.486	4

จากตาราง 19 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ 1 ด้านความสามารถในการวางแผน 2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล และ 4 ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI *Modified*) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความสามารถในการวางแผน

ที่	ด้านความสามารถในการวางแผน	D	I	PNI <i>Modified</i>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
1	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	2.56	4.28	0.672	5
2	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ทำนายเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด	2.66	3.92	0.474	9
3	ท่านสามารถวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบ	2.53	3.99	0.577	7
4	ท่านสามารถวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางได้	2.70	4.51	0.670	6
5	ท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ	2.45	4.27	0.743	3
6	ท่านกำหนดแผนการปฏิบัติงานและแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน	2.47	4.45	0.802	1
7	ท่านสามารถกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	2.75	4.14	0.505	8
8	ท่านกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย	2.59	4.53	0.749	2
9	ท่านเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน	2.64	4.59	0.739	4

จากตาราง 20 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ด้านความสามารถในการวางแผน เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ข้อที่ 6 ท่านกำหนดแผนการปฏิบัติงานและแผนการจัดการเรียนรู้เป็นขั้นตอน ข้อที่ 8 ท่านกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ข้อที่ 5 ท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ ข้อที่ 9 ท่านเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน ข้อที่ 1 ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ข้อที่ 4 ท่านสามารถวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางได้ ข้อที่ 3 ท่านสามารถวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบ ข้อที่ 7 ท่านสามารถกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และข้อที่ 2

ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ทำหายเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุดตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI *Modified*) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

ที่	ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่	D	I	PNI <i>Modified</i>	ลำดับความต้องการจำเป็น
1	ท่านมีความตั้งใจ ทุ่มเท เอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	2.34	4.55	0.944	1
2	ท่านมีความพยายามแก้ปัญหา อดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	2.61	4.33	0.659	4
3	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด	2.47	4.33	0.753	2
4	ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่เสมอ	2.68	4.28	0.597	5
5	ท่านพัฒนารูปแบบ/กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย	2.84	4.32	0.521	8
6	ท่านเสนอแนวทาง วิธีการและนวัตกรรมการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	2.44	4.21	0.725	3
7	ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2.79	4.25	0.523	7
8	ท่านเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาตนเองและผลงานอยู่เสมอ	2.75	4.32	0.571	6

จากตาราง 21 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ข้อที่ 1 ท่านมีความตั้งใจ ทุ่มเท เอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ข้อที่ 3 ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด ข้อที่ 6 ท่านเสนอแนวทาง วิธีการและนวัตกรรมการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ข้อที่ 2 ท่านมีความพยายามแก้ปัญหา อดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ข้อที่ 4 ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการ



เรียนรู้ในรูปแบบใหม่เสมอ ข้อที่ 8 ท่านเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาตนเองและผลงานอยู่เสมอ ข้อที่ 7 ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และ ข้อที่ 5 ท่านพัฒนารูปแบบ/กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI *Modified*) และลำดับความต้องการ จำเป็น ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล

ที่	ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล	D	I	PNI <i>Modified</i>	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
1	ท่านออกแบบและวางแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน	2.70	4.37	0.619	1
2	ท่านสามารถออกแบบและสร้างเครื่องมือประเมินผลการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้เหมาะสม	2.80	4.28	0.529	5
3	ท่านใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย	2.65	4.19	0.581	3
4	ท่านสามารถระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	2.89	4.23	0.464	7
5	ท่านใช้การประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับแผนการติดตามประเมินผล	2.82	4.35	0.543	4
6	ท่านมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นระยะ ๆ	2.86	4.30	0.503	6
7	ท่านสามารถประเมินและวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้	2.95	4.23	0.434	9
8	ท่านติดตามประเมินผลและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเสมอ	2.86	4.16	0.455	8
9	ท่านมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้	2.66	4.21	0.583	2

จากตาราง 22 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ข้อที่ 1 ท่านออกแบบและวางแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน ข้อที่ 9 ท่านมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ข้อที่ 3 ท่านใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย ข้อที่ 5 ท่านใช้การประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับแผนการติดตามประเมินผล

ข้อที่ 2 ท่านสามารถออกแบบและสร้างเครื่องมือประเมินผลการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้เหมาะสม ข้อที่ 6 ท่านมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นระยะ ๆ ข้อที่ 4 ท่านสามารถระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ข้อที่ 8 ท่านติดตามประเมินผลและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเสมอ และข้อที่ 7 ท่านสามารถประเมินและวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI *Modified*) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ที่	ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	D	I	PNI <i>Modified</i>	ลำดับความต้องการจำเป็น
1	ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	2.86	4.19	0.465	4
2	ท่านสามารถวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น	2.60	4.19	0.612	2
3	ท่านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	2.47	4.08	0.652	1
4	ท่านกำหนดวิธีการใหม่ในการพัฒนาการปฏิบัติเสมอ	2.80	4.10	0.464	5
5	ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทำงานดีขึ้น รวดเร็วขึ้น และมีคุณภาพดีขึ้นเสมอ	2.89	4.03	0.394	9
6	ท่านทดลองการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานอยู่เสมอ	2.88	4.18	0.451	6
7	ท่านปรับปรุงการทำงานของตนเองเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอ	2.76	3.90	0.413	8
8	ท่านสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	2.90	4.16	0.434	7
9	ท่านมีการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่	2.89	4.32	0.495	3

จากตาราง 23 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ข้อที่ 3 ท่านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของตนเองใน

การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ข้อที่ 2 ท่านสามารถวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น ข้อที่ 9 ท่านมีการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ ข้อที่ 1 ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ข้อที่ 5 ท่านกำหนดวิธีการใหม่ในการพัฒนาการปฏิบัติเสมอ ข้อที่ 6 ท่านทดลองการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานอยู่เสมอ ข้อที่ 8 ท่านสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ข้อที่ 8 ท่านปรับปรุงการทำงานของตนเองเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอ และข้อที่ 5 ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้งานดีขึ้น รวดเร็วขึ้น และมีคุณภาพดีขึ้นเสมอ ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 (PNI *Modified*) โดยจำแนกตามองค์ประกอบซึ่งเรียงลำดับองค์ประกอบจากความต้องการจำเป็นมากไปหาลดลงตามลำดับ องค์ประกอบด้านความสามารถในการวางแผน องค์ประกอบด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ องค์ประกอบด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล และองค์ประกอบด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

1. ศึกษาวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์สังเคราะห์การเสริมสร้างเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมา สร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีข้อความถามเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นขององค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน เพื่อนำไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน รวม 7 ท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาหรือเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยสรุปแยกตามองค์ประกอบ ดังนี้

#### 1.1 ด้านความสามารถในการวางแผน

ผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านความสามารถในการวางแผน ดังนี้ ความสามารถในการวางแผนเป็นการกำหนดเพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียนโดยครูผู้สอนต้องสามารถวิเคราะห์ภารกิจงาน หลักสูตรแกนกลาง สภาพปัญหาต่าง ๆ ที่มีความครอบคลุมในส่วนงานต่าง ๆ ได้ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย แนวปฏิบัติต่าง ๆ พร้อมทั้งข้อมูลผลการเรียนของนักเรียน มีการกำหนดเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และกำหนดวิธีการหรือแผนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยใช้วิธีการอบรมสัมมนา การพาไปดูงาน การฟังบรรยาย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และใช้ระบบพี่เลี้ยง ดังผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...การวิเคราะห์ภาระงานในการวางแผน ครูผู้สอนต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเป็นเป้าหมายภายใต้ภารกิจเพื่อที่จะทำอะไรให้นักเรียนมีผลการประเมินสูงกว่ามาตรฐาน โดยวิธีการที่จะส่งเสริมหรือสามารถพัฒนาการวางแผนได้ คือ ใช้การสัมมนา การพาไปดูหรืออาจใช้อเอกสารเพื่อให้ครูศึกษา การฟังบรรยาย เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 26 มิถุนายน 2562: สัมภาษณ์)

“...การวางแผนต้องมีข้อมูลที่ชัดเจนและเพียงพอต่อการวางแผน เพื่อให้เป็นแผนที่มีประสิทธิภาพ เช่น ผลการเรียนรู้ในภาคเรียนที่ผ่านมา รวมทั้งบริบทของโรงเรียน โครงสร้างหน่วยงาน การกำหนดกรอบการวางแผน โดยใช้การอบรมก่อนเปิดภาคเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และใช้รูปแบบการสอนงานจากครูที่มีประสบการณ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 มิถุนายน 2562: สัมภาษณ์)

“...ศึกษาองค์กร โครงสร้างระบบต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผน วิเคราะห์ภารกิจงาน หลักสูตรแกนกลาง ให้ครอบคลุมทุกประเด็นจึงจะสามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน โดยวิธีการเสริมสร้างการวางแผนคือการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ผ่านกิจกรรมเสริมทักษะต่าง ๆ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 4 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...การวางแผนการปฏิบัติงาน ครูต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการปฏิบัติให้บรรลุเมื่อกำหนดเป้าหมายได้แล้วจึงเข้ากระบวนการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ต้องการไว้และสุดท้ายครูต้องสะท้อนหรือประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการพัฒนาการวางแผนปฏิบัติงานต่อไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 5 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...การวางแผนปฏิบัติงานของครูผู้สอน ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์นโยบาย และแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานสู่การปฏิบัติและต้องวางแผนงานที่เป็นขั้นตอนมีรายละเอียดที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 5 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...การวางแผนเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่สำคัญในการจะดำเนินงานต่าง ๆ นั้น สิ่งแรกครูต้องวางแผน โดยวิธีการคือ ต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดวิธีการ และแนวทางปฏิบัติในแผนอย่างเป็นขั้นตอนโดยใช้องค์ความรู้ที่มี ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, 12 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...ครูต้องมีความรู้ในการวางแผนเป็นอย่างดี เนื่องด้วยแผนเป็นกรอบในการประเมินพฤติกรรมและสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยแผนต้องสามารถติดตาม ตรวจสอบประเมินผล

ได้วิธีการส่งเสริมอาจใช้การอบรม สัมมนา หรือใช้ระบบพี่เลี้ยงดู...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, 19 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

## 1.2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

ผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ดังนี้ ความสามารถด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำงานอย่างจริงจังด้วยความเพียรพยายาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล พร้อมทั้งต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และนำความรู้ที่ได้มาสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ ใช้วิธีการเสริมสร้างโดยการ อบรม สัมมนา การฟังบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิด ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน และการศึกษาดูงาน ดังผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...ความมุ่งมั่นหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือตัวชี้วัดความสำเร็จที่ตีมาก ๆ โดยการจะเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้นครูต้องมีข้อมูลที่มากพอ เป็นข้อมูลที่สามารถนำมาต่อยอดให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการจะสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นนั้นอาจใช้ ฟังบรรยาย ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อนในกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 26 มิถุนายน 2562: สัมภาษณ์)

“...ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ มีความจริงจัง เพียรพยายามและในการปฏิบัติจะเกิดวิธีการใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้นั้นแนวทางการปฏิบัติให้ครูเข้ากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนความคิด และการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 มิถุนายน 2562: สัมภาษณ์)

“...การเสริมสร้างและพัฒนาความมุ่งมั่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ชั้นแรก ให้มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน กำหนดขอบข่ายการทำงานของตนเอง กำหนด กระบวนการ การตรวจสอบการปฏิบัติงาน การเสริมแรงให้แก่ครูผู้สอน การสร้างภาวะผู้นำ โดย กระบวนการดังกล่าวจะเกิดได้นั้นต้องอาศัยการศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา เพื่อให้ครูเกิดแรงบันดาลใจมีความมุ่งมั่นและได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการทำหน้าที่...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 4 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะเกิดขึ้นได้ต้องให้ครูผู้สอนมีการสะท้อนผลการ ปฏิบัติงานย่อย การร่วมแลกเปลี่ยนผลงานและนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติมาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 5 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...การจะพัฒนาให้ครูมีความมุ่งมั่นและความคิดสร้างสรรค์ได้นั้นต้องไป

ทัศนศึกษาดูงานของบุคคลที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือดูงานโรงเรียนต้นแบบที่เป็นเลิศทางด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาต่อยอดและสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน แนวความคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการชั้นเรียนของตน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 5 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...ครูผู้สอนถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ ภาระงานต่าง ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาครูผู้สอนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ และปฏิบัติงานด้วยความสร้างสรรค์ อาจใช้รูปแบบที่เลี้ยงในการสอนงานหรือการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความมุ่งมั่นและความสร้างสรรค์งานของครูผู้สอน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, 12 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...การพัฒนาความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นลักษณะความตั้งใจและความเอาใจใส่ในงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และในโครงสร้างครุผู้สอนต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และนำข้อมูลที่มีอยู่มาปรับปรุงและปรับใช้เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, 19 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

### 1.3 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล

ผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล ดังนี้ ความสามารถในการติดตามประเมินผลเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยครูผู้สอนต้องกำหนดรูปแบบการประเมินผลที่มีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้จริง มีวิธีการวัดผลที่หลากหลาย การประเมินผลการจัดกิจกรรมทุก ๆ กิจกรรมและประเมินการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ใช้วิธีการเสริมสร้างโดยการอบรม สัมมนา การฟังบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมทักษะ การประชุมกลุ่มย่อย และระบบการสอนงาน ดังผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...ความสามารถในการติดตามประเมินผลเป็นตัวที่สำคัญซึ่งเป็นตัวสะท้อนผลการปฏิบัติงานและต้องอยู่ในรูปแบบที่สามารถพัฒนาได้ การประเมินติดตามสามารถทำได้ทั้งก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน โดยอาจมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันบ้างขึ้นอยู่กับบริบท โดยรูปแบบการพัฒนาการติดตามประเมินผลควรให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฟังบรรยาย และการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูมีทักษะและการบวนการในการพัฒนาความสามารถในการติดตามประเมินผล...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 26 มิถุนายน 2562: สัมภาษณ์)

“...การติดตามประเมินผลเป็นกระบวนการที่ขาดไม่ได้ เพราะการประเมินผลเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยครูผู้สอนต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวัดผลประเมินผลเป็นอย่างดี และสามารถสร้างเครื่องมือวัดหรือวิธีการตรวจสอบที่หลากหลาย ครูต้องมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะ ประชุมกลุ่มย่อย และได้ปฏิบัติจริงหรืออาจใช้ระบบการสอนงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 มิถุนายน 2562: สัมภาษณ์)

“...ครูผู้สอนต้องเรียนรู้และสร้างความเข้าใจได้ในเรื่องของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและครูต้องสามารถสร้างเครื่องมือวัดและตรวจสอบด้วยวิธีที่หลากหลาย รู้จักการประเมินผลตามสถานการณ์ สร้างวินัยการประเมินผลที่มีความหลากหลายและสร้างสรรค์ โดยอาศัยวิธีการคือการอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูได้ปฏิบัติกิจกรรมจริงที่เกิดจากการเรียนรู้ แล้วนำความรู้นั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 4 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...ครูต้องสร้างเครื่องมือในการวัดผลประเมินผลที่มีความหลากหลาย โดยกำหนดรูปแบบการประเมินผลที่มีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้จริง ครูผู้สอนควรมีการวัดผลประเมินผลในทุก ๆ กิจกรรมที่ได้ดำเนินการพร้อมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์การปฏิบัติงานต่อไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 5 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...การพัฒนาครูให้มีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการติดตามประเมินผลโดยผ่านการอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการประชุมกลุ่มย่อย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 5 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษาโดยข้อมูลที่ได้จากการติดตามประเมินผลสามารถใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงานการทำงาน ครูผู้สอนต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, 12 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...การติดตามประเมินผลเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาระบบการทำงานของครูโดยครูต้องกำหนดรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานแต่ละรูปแบบเพื่อให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพสูงสุดพร้อมทั้งสามารถใช้ผลการประเมินที่ได้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, 19 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

#### 1.4 ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ผลการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้ ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ครูผู้สอนต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เช่น ปัญหาอุปสรรค จุดแข็ง-จุดอ่อน เพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานได้ พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานและลงมือปฏิบัติ โดยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ใช้วิธีการเสริมสร้างโดย การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาประสบการณ์ใหม่ ๆ การฟังบรรยายและระบบการสอนงานแบบพี่เลี้ยง ดังผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“...การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเป็นส่วนที่ถูกส่งถ่ายจากองค์ประกอบที่ผ่านมา เป็นในส่วนของ การลงมือปฏิบัติ ในกระบวนการเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น โดยมีตัวชี้วัดคือ Output ที่ต้องสูงกว่า Input หรือในส่วนของ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มี Output ตามที่ต้องการ ประสิทธิภาพนั้นเราต้องเห็นเป็นรูปธรรมมากที่สุด กระบวนการที่ประเมินมาแล้วในการทำงานเราพบสิ่งนั้นหรือยัง ครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีการพัฒนา เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้แก่ครูผู้สอนและนำมาพัฒนาการทำงานของตนเอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 26 มิถุนายน 2562: สัมภาษณ์)

“...การพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพของครูนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ครูจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ครูต้องเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและออกแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ ออกแบบกิจกรรมใหม่ สื่อการเรียนรู้ใหม่ และเครื่องมือประเมินผลใหม่ ๆ โดยวิธีการที่จะทำให้มีการพัฒนางานคือ ฟังบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ ใช้รูปแบบพี่เลี้ยงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้แก่ครูผู้สอนและนำมาพัฒนาการทำงานของตนเอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 27 มิถุนายน 2562: สัมภาษณ์)

“...การปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วยการออกแบบ การลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยวิธีการที่จะสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นคือ การอบรม การสอนงาน และการศึกษาดูงานต่าง ๆ เพื่อให้ครูทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ในปัจจุบันแล้วทำ ความรู้และทักษะที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 4 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญโดยครู



ต้องวิเคราะห์ข้อมูลจากการทำงานมาปรับปรุงและเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยครู  
ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 5 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...ครูผู้สอนเป็นส่วนสำคัญที่จะพัฒนาระบบการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ  
โดยครูต้องปรับปรุงแก้ไขงาน พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรม วิธีการหรือ  
แนวทางใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นในการทำงาน อาจใช้การอบรม ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการศึกษา  
ดูงานเพื่อให้เกิดทักษะและวิธีการในการพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, 5 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นสิ่งสำคัญคือข้อมูลที่เกิดจาก  
การวัดผลประเมินผล ข้อมูลการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมา การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน เพื่อเป็น  
แนวทางที่สนับสนุนการพัฒนางาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, 12 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

“...การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ครูต้องสะท้อน  
และปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง ครูต้องหมั่นทบทวนความรู้ สิ่งที่ได้กระทำไปแล้ว และพัฒนา  
แนวทางการปฏิบัติงานพร้อมทั้งลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่ได้สร้างขึ้นโดยกระบวนการพัฒนา  
การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นอาจใช้การประชุมกลุ่มย่อย แลกเปลี่ยนเรียนรู้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, 19 กรกฎาคม 2562: สัมภาษณ์)

ตาราง 24 แสดงสรุปการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่ง  
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

องค์ประกอบของ สมรรถนะมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ในการ	ตัวชี้วัด	วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของครู
---	-----------	---

ปฏิบัติงานของครู		
1. ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจ	1.1 มีการวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 1.2 มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน 1.3 มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน	1. การอบรม 2. สัมมนา 3. การพาไปดูงาน 4. การฟังบรรยาย 5. แลกเปลี่ยนประสบการณ์ 6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 7. ระบบพี่เลี้ยง
2. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์	2.1 มีความตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน 2.2 มีการทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย 2.3 มีการริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 2.4 แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา	1. อบรม 2. สัมมนา 3. การฟังบรรยาย 4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิด 6. ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน 7. การศึกษาดูงาน
3. ความสามารถในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.1 มีการเตรียมการและการวางแผนการปฏิบัติงาน 3.2 มีการกำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผล ประเมินผล 3.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	1. การอบรม 2. สัมมนา 3. การฟังบรรยาย 4. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมทักษะ 5. การประชุมกลุ่มย่อย 6. ระบบการสอนงาน
4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.1 มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง และพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น 4.2 มีการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน 4.3 มีการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการ ปฏิบัติงานใหม่	1.การอบรม 2.การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3.การศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาประสบการณ์ใหม่ ๆ 4.การฟังบรรยาย 5.ระบบการสอนงานแบบพี่เลี้ยง

จากตาราง 24 จากการศึกษาวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ทั้ง 4 ด้านสรุปได้ว่า มีวิธีทั้งหมด 8 วิธี ได้แก่ การอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฟังบรรยาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง การศึกษาดูงานและ การประชุมกลุ่มย่อย

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

ผู้วิจัยออกแบบและร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยนำผลที่ได้จากการศึกษา สังเคราะห์ เอกสาร การวิจัย แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยจากการสังเคราะห์ องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 นั้นได้องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการวางแผน 2) ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผลและ 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 นำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ 1) ความสามารถในการวางแผน 2) ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผล และ 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามลำดับและผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน มาใช้ในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยมีองค์ประกอบ และตัวชี้วัดดังนี้

1. ความสามารถในการวางแผน
  - 1.1 วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
  - 1.2 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
  - 1.3 กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน
2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่
  - 2.1 ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่งาน
  - 2.2 ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
  - 2.3 ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
  - 2.4 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา
3. ความสามารถในการติดตามประเมินผล
  - 3.1 กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล
  - 3.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง
4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
  - 4.1 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
  - 4.2 พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน
  - 4.3 ดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่

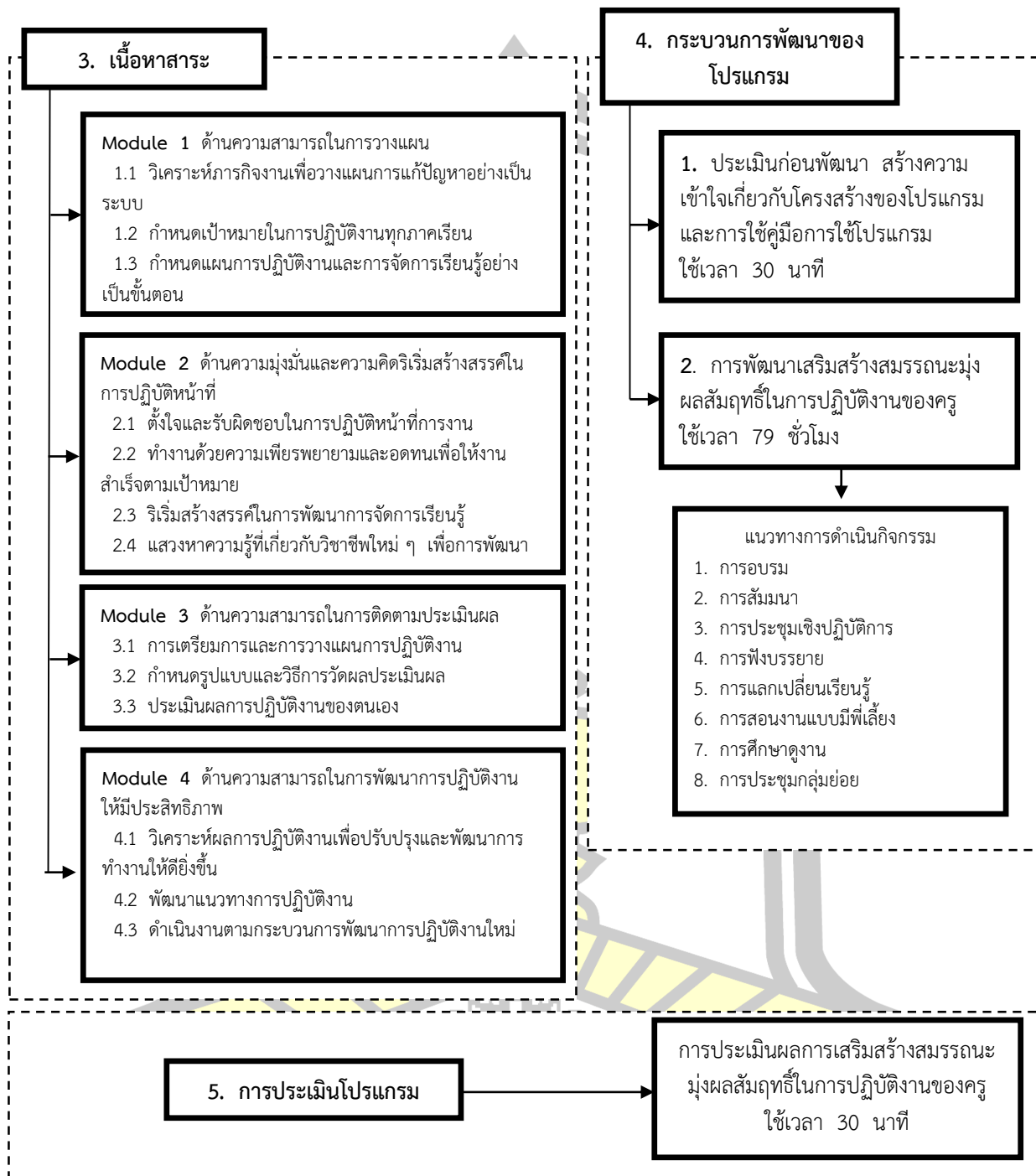
โดยวิธีการที่จะนำมาใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) การฟังบรรยาย 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การสอนงานแบบ มีพี่เลี้ยง 7) การศึกษาดูงาน 8) การประชุมกลุ่มย่อย



โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

1. หลักการของโปรแกรม

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม



ภาพประกอบ 3.1 โครงสร้างและขั้นตอนการพัฒนาของมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูที่ท่าอากาศยานขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น  
 ผู้วิจัยนำเสนอโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน จำนวน 7 คน ประกอบด้วย อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน

5 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยมีประเด็นสำคัญสำหรับใช้ในการประเมินโปรแกรม 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

ประเด็นที่ 2 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

4. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ดังตาราง 25 – 26

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จำแนกตามองค์ประกอบของโปรแกรมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการของโปรแกรม	4.48	0.50	มาก	4.48	0.62	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.43	0.48	มาก	4.43	0.52	มาก
3. เนื้อหา	4.39	0.50	มาก	4.50	0.52	มาก
4. กระบวนการ	4.29	0.57	มาก	4.24	0.53	มาก
5. การประเมินผล	4.50	0.53	มาก	4.43	0.51	มาก
โดยรวม	4.41	0.51	มาก	4.41	0.54	มาก

จากตาราง 25 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมเห็นโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยมี ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายองค์ประกอบ พบว่า ความเหมาะสมของโปรแกรมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ และเมื่อพิจารณาความเป็นไปได้รายด้านของโปรแกรมพบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จำแนกตามรายข้อตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการของโปรแกรม	4.48	0.50	มาก	4.48	0.62	มาก
1.1 ความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา	4.71	0.49	มาก	4.43	0.79	มาก
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู	4.43	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
1.3 ความสัมพันธ์กับสภาพปัจจุบันและ ปัญหา	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.43	0.48	มาก	4.43	0.52	มาก
2.1 มีความชัดเจน	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก
2.3 มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการ พัฒนา	4.14	0.38	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.39	0.50	มาก	4.50	0.52	มาก
3.1 Module 1 การเสริมสร้างด้าน ความสามารถในการวางแผน	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก
3.2 Module 2 การเสริมสร้างด้าน ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใน การปฏิบัติหน้าที่	4.14	0.38	มาก	4.43	0.53	มาก
3.3 Module 3 การเสริมสร้างด้าน ความสามารถในการติดตามประเมินผล	4.57	0.53	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
3.4 Module 4 การเสริมสร้างด้าน ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ	4.43	0.53	มาก	4.43	0.53	มาก

ตาราง 26 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขต	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33						
4. กระบวนการ	4.29	0.57	มาก	4.24	0.53	มาก
4.1 เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา	4.43	0.53	มาก	4.29	0.49	มาก
4.2 มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.14	0.69	มาก	4.00	0.58	มาก
4.3 ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก
5. การประเมินผล	4.50	0.53	มาก	4.43	0.51	มาก
5.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก
5.2 ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
รวม	4.41	0.51	มาก	4.41	0.54	มาก

จากตาราง 26 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมเห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมาก





## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 สามารถสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

#### สรุปผล

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

จากการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 พบว่า มีองค์ประกอบ 4 ด้าน 12 ตัวชี้วัด คือ 1) ความสามารถในการวางแผน มี 3 ตัวชี้วัด คือ วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและกำหนดแผนการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน 2) ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่มี 4 ตัวชี้วัด คือ ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผล มี 2 ตัวชี้วัด คือ กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผลและประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของตนเอง 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมี 3 ตัวชี้วัด คือ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน และดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

2.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 พบว่าสภาพปัจจุบันสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2.2 ความต้องการจำเป็นสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย คือ ความสามารถในการวางแผน ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการติดตามประเมินผลและความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

3.1 การศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะครูในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อวิธีการพัฒนาสมรรถนะครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 พบว่า วิธีการพัฒนามีดังนี้ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) การฟังบรรยาย 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง 7) การศึกษาดูงาน 8) การประชุมกลุ่มย่อย

3.2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 สรุปได้ดังนี้

3.2.1 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ประกอบด้วย หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ การประเมินผล

3.2.2 ขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการวางแผน 2) ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3) ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล และ 4) ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รูปแบบในการพัฒนาเป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยมีการเรียนรู้โดย 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) การฟังบรรยาย 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง 7) การศึกษาดูงาน 8) การประชุมกลุ่มย่อย

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 และสามารถนำมาอภิปรายผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังนี้

### 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

ผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู มีองค์ประกอบ 4 ด้านและ 12 ตัวชี้วัด คือ 1) ด้านความสามารถในการวางแผน มี 3 ตัวชี้วัด คือ วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน 2) ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่มี 4 ตัวชี้วัด คือ ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา 3) ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล มี 2 ตัวชี้วัด คือ กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผลและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง 4) ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมี 3 ตัวชี้วัด คือ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน และดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่

ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูจากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงได้องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) ความหมายและองค์ประกอบการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working achievement motivation) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน 2) ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และเรียงฤทธิ์เยื่อใย (2558) การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าองค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการสอนของครูมี 6 ด้าน ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติงาน 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อความที่แสดงถึงตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ

ปฏิบัติงานของครูมาจัดทำเครื่องมือที่เป็นแบบตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูเพื่อเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ได้ทำการพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ผลการตรวจสอบพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน ที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นโยบายของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ แนวคิดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น ซึ่งนักการศึกษาดังกล่าวได้ให้ความหมายสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้เหมือนกันและแตกต่างกันตามขอบเขตเนื้อหา ทศนคติ มุมมอง และสถานการณ์ ซึ่งผู้วิจัยสามารถจำแนกนิยามของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากนักวิชาการ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านสอดคล้องกับแนวคิดของ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549; สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2549; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) 1) ความสามารถในการวางแผน 2) ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผล และ 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

ข้อค้นพบสภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 อยู่ในระดับปานกลางและสภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากครูขาดทักษะในการวางแผน การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขาดความมุ่งมั่นในการจัดการเรียนรู้ รวมไปถึงขาดการอบรมและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาชีพเพื่อการพัฒนาตนเองและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรืองฤทธิ์ เยื่อใย (2558) การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กล่าวว่าปัจจุบันครูมีภาระในงานส่วนอื่นมากกว่างานที่รับผิดชอบหลักคือการสอนทำให้ครูผู้สอนขาดแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอีกทั้งไม่มีความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอ จึงขาดความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในส่วนของการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็น องค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการวางแผน ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผลและด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มี

ประสิทธิภาพตามลำดับ และมีข้อค้นพบการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นแยกเป็นรายด้าน 1) ด้านความสามารถในการวางแผน พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย คือ การกำหนดแผนการปฏิบัติงานและแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน การกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ การเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางได้ สามารถวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบ สามารถกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ทำทนายเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด ตามลำดับ 2) ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย คือ มีความตั้งใจ ทุ่มเทเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด การเสนอแนวทาง วิธีการและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีความพยายามแก้ปัญหา อดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่เสมอ เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาตนเองและผลงานอยู่เสมอ ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และพัฒนารูปแบบ/กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ตามลำดับ 3) ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย คือ ออกแบบและวางแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย ใช้การประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับแผนการติดตามประเมินผล สามารถออกแบบและสร้างเครื่องมือประเมินผลการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้เหมาะสม มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นระยะ ๆ สามารถระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ติดตามประเมินผลและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเสมอ และสามารถประเมินและวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้ ตามลำดับ 4) ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 คือ ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น สามารถวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น มีการ

ดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ กำหนดวิธีการใหม่ในการพัฒนาการปฏิบัติเสมอ ทดลองการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานอยู่เสมอ สามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ปรับปรุงการทำงานของตนเองเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอ และสามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดีขึ้น รวดเร็วขึ้น และมีคุณภาพดีขึ้นเสมอ ตามลำดับ

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จากผู้ทรงคุณวุฒิ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาออกเป็น 4 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผน โมดูลที่ 2 การเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ โมดูลที่ 3 การเสริมสร้างด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล และโมดูลที่ 4 การเสริมสร้างด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ระยะเวลาในการพัฒนาทั้งสิ้น 80 ชั่วโมง แนวทางการดำเนินกิจกรรม คือ 1) การปฐมนิเทศ ลงทะเบียน ชี้แจงทำความเข้าใจจำนวน 30 นาที 2) กิจกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูโดยรูปแบบการจัดการอบรม จำนวน 7 ชั่วโมง 3) กิจกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูหลังการจัดการอบรม จำนวน 72 ชั่วโมงและสรุปผลการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูจำนวน 30 นาที

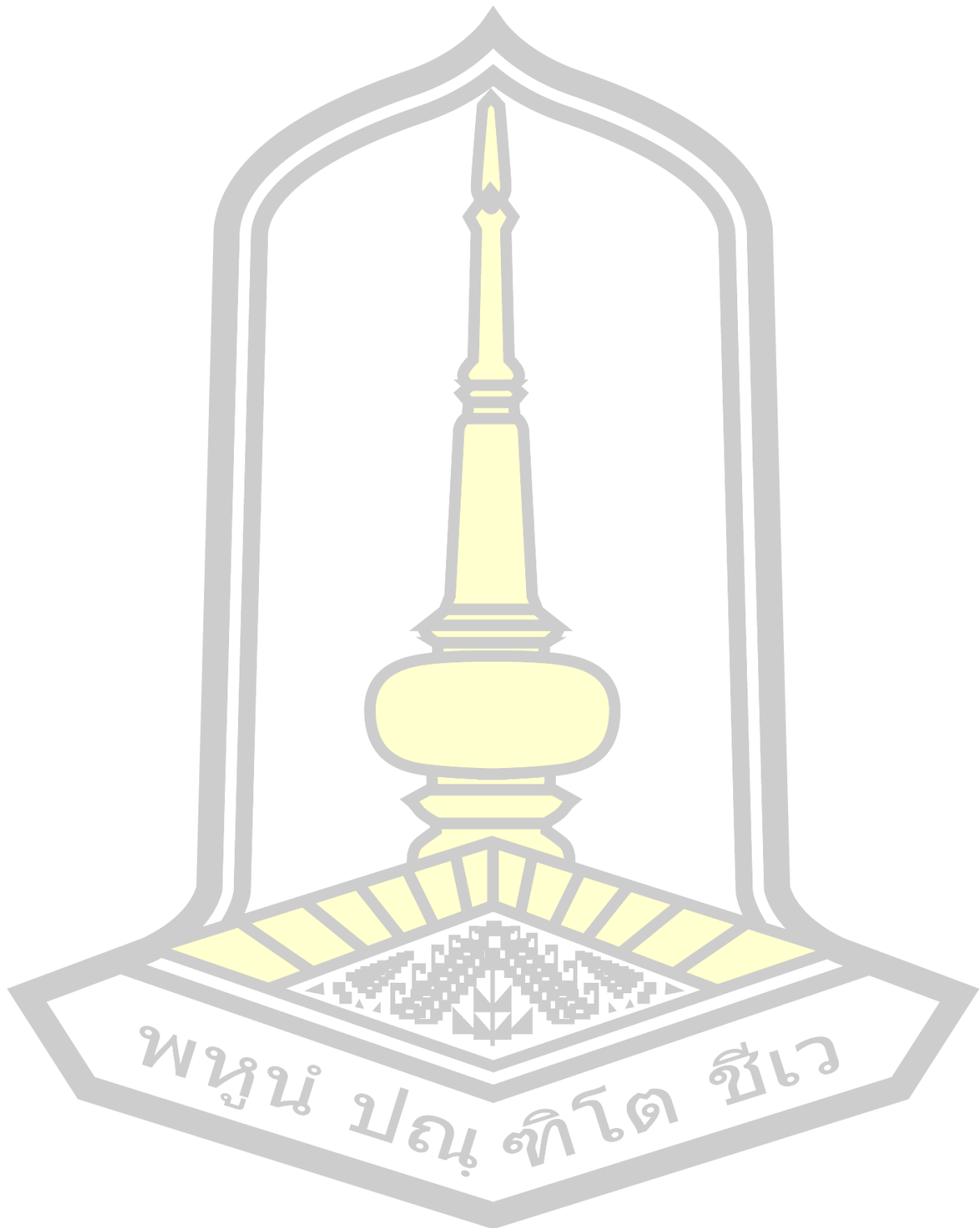
ข้อค้นพบการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือมากกว่าหรือเท่ากับ 3.51 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) พบว่าโดยรวมความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีค่าความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ เรืองฤทธิ์ เยื่อใย (2558) การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านความเหมาะสมระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้มากที่สุด และความเป็นประโยชน์มากที่สุด โดยมีผลอันเนื่องมาจากองค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูที่สร้างขึ้นมีเนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมในการสร้างโปรแกรม และสอดคล้องกับอนันต์ พันนึก (2554) ได้วิจัยเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินโปรแกรมของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการทดลองโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยกลุ่มทดลองมีคะแนนความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตาม

โปรแกรม ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มควบคุม มีความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยกลุ่มควบคุมมีคะแนนความรู้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาตามโปรแกรม ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลองมีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีประสิทธิภาพผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุม

### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
  - 1.1 ควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานและแผนการจัดการเรียนรู้  
อย่างเป็นขั้นตอน
  - 1.2 ควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริม  
การจัดการเรียนรู้
  - 1.3 ควรส่งเสริมให้ครูออกแบบและวางแผนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานทุก  
ภาคเรียน
  - 1.4 ควรส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อนของตนเองเพื่อใช้พัฒนาการ  
ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
  - 2.1 ควรมีการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในทุก ๆ ตำแหน่งที่มีความ  
เกี่ยวข้องทางการศึกษา
  - 2.2 ควรวิจัยการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสังกัดอื่นที่มี  
บริบทที่แตกต่างจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เช่น สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา เป็นต้น
  - 2.3 ควรมีการศึกษา วิจัย และพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ในรูปแบบอื่น ๆ โดยมีวิธีการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่หลากหลาย
  - 2.4 ควรวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของครูในด้านอื่น ๆ

บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2545). *การจัดทำคู่มือพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์ ศีลธรรมและจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กันตยา เพิ่มผล. (2550). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เกศรา รักชาติ. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Awakening Organization)*. กรุงเทพฯ: เนชั่น มัลติมีเดีย.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง และคณะ. (2539). *รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการจัดการทรัพยากร*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *จิตพิสัยสำคัญของการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการวัฒนธรรมแห่งชาติ.
- เครือวัลย์ ภูมิศรีแก้ว. (2552). *เปรียบเทียบความสามารถด้านการอ่านจับใจความ ความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2552.
- คำดี จันทะเกษ. (2554). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาโดยบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- จิระ งอกศิลป์. (2550). *คู่มือเตรียมสอบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จำปา จันทะสอน. (2554). *การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เจนจิรา คงสุข. (2540). *การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชวนพิศ สิทธิธาดา. (2552). *รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2550). *การบริหารคนกับองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการศึกษา*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ชานนท์ เศรษฐแสงศรี. (2555). ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชาญชัย รัตนสุทธิ. (2552). การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2530). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เชาวรัตน์ เตเมียกุล. (2552). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ฐณิกานต์ เต่งตระกูล. (2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. (2548). การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: ปูนซิเมนต์ไทย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เชนนันท์. (2546). *คู่มือปฏิบัติ Six Sigma เพื่อสร้างความเป็นเลิศในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2548). *การวิเคราะห์งบการเงิน*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- ทวีป วงศ์ชาติกุล. (2555). การพัฒนากระบวนการพัฒนาครูโดยยึดสมรรถนะเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาและการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ทิตนา แคมมณี. (2554). *ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ประชาสัมพันธ์สยาม.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- นนทวัฒน์ สุขผล. (2543). *เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เน็ท.

- นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง. (2550). *รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- นฤมล มณีงาม. (2547). *การพัฒนาโปรแกรมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานตามหลักการเรียนรู้การรับใช้สังคมสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2552). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กทม: ประสานการพิมพ์.
- ปณิธาน วรรณวัลย์. (2554). *การพัฒนาระบบเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขุภักดิ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุขุภักดิ์บัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2533). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประมวล เสนาฤทธิ์. (2534). *บทบาทของกองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ในด้วยรักและผูกพัน 25 ปี กองแผนงาน สป.ศธ. หน้า 1. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.*
- ประวิต เอราวรรณ์. (2548). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขุภักดิ์บัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส แอนด์กราฟฟิค.
- พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัชรี สว่างทรัพย์. (2539). *อาจารย์ที่ปรึกษา*. กรุงเทพฯ: หน่วยการศึกษานิเทศก์ กรมอาชีวศึกษา.
- พิธาน พันทอง. (2548). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขุภักดิ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และคณะ. (2553). *การสอนคิดด้วยโครงงาน : การเรียนการสอนแบบบูรณาการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิมพ์พรณ ยะโส. (2556). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิศิษฐ์ แสงสุพิน. (2553). *สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3*. รายงานการศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). *CCPR โมเดล กระบวนทัศน์ใหม่ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2541). *การศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ราชบุรี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- ไพศาล หวังพานิช. (2543). *การประเมินผลโครงการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ภัทรภิญญา ปักกระณา. (2554). *สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2*. รายงานการศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภูมิพัทธ์ เรืองแหล่. (2558). *การพัฒนาระบบบริหารงานวิชาการศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มนพ สกลศิลป์ศิริ. (2553). *การพัฒนาคุณภาพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการศึกษา*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2552). *พจนานุกรมสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารระดับกลาง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2550). *ความเป็นครู*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ระวีวรรณ กองมะกูด. (2557). *วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ระวีวรรณ เสวตามร. (2530). *การประชุมที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สบายใจ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พลัสลิเคชั่นส์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2538). *รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- รุ่ง แก้วแดง. (2541). *ปฏิวัติการศึกษาไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: มติชน.
- เริงฤทธิ์ เยื่อใย. (2558). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วณิช นรินทร์รานนท์. (2552). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา และพลศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุดรธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วัฒน์ บุญกอบ. (2552). *การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิทยา คูวีรัตน์. (2539). *การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยา จันท์ศิริ. (2551). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2553). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและกรณีศึกษา*. ขอนแก่น: คลังนานา.
- ศรีฐาน สุขวงศ์. (2554). *การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย แห่งชาติลาว*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒน การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศุภลักษณ์ ไตรคุ้มตัน. (2541). *การประเมินและพัฒนาโครงการพัฒนาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในเขตการศึกษา 9 ปีการศึกษา 2539*.  
วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2551). *โครงการพัฒนาสมรรถนะของครู ตามระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- सनานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. (2534). *การวางแผนพัฒนาโรงเรียน*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมราชา.
- สนธยา พลศรี. (2547). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สมคิด บางโม. (2545). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2545). *เทคนิคการเป็นวิทยากรฝึกอบรม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์ เน็ท.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). *รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุธินันท์ รักดีวุฒิ. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุภาภรณ์ ประทุมขัน. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร*. *สมาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 2(79), 15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.
- สุเมธ งามกนก. (2549). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรัสวดี ราชสกุลชัย. (2547). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณณี ฐานิตสรณ์. (2548). *การพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียนโรงเรียนที่โอเอวิทยา (เทศบาล 1 วัดคำสายทอง) สังกัดเทศบาลเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

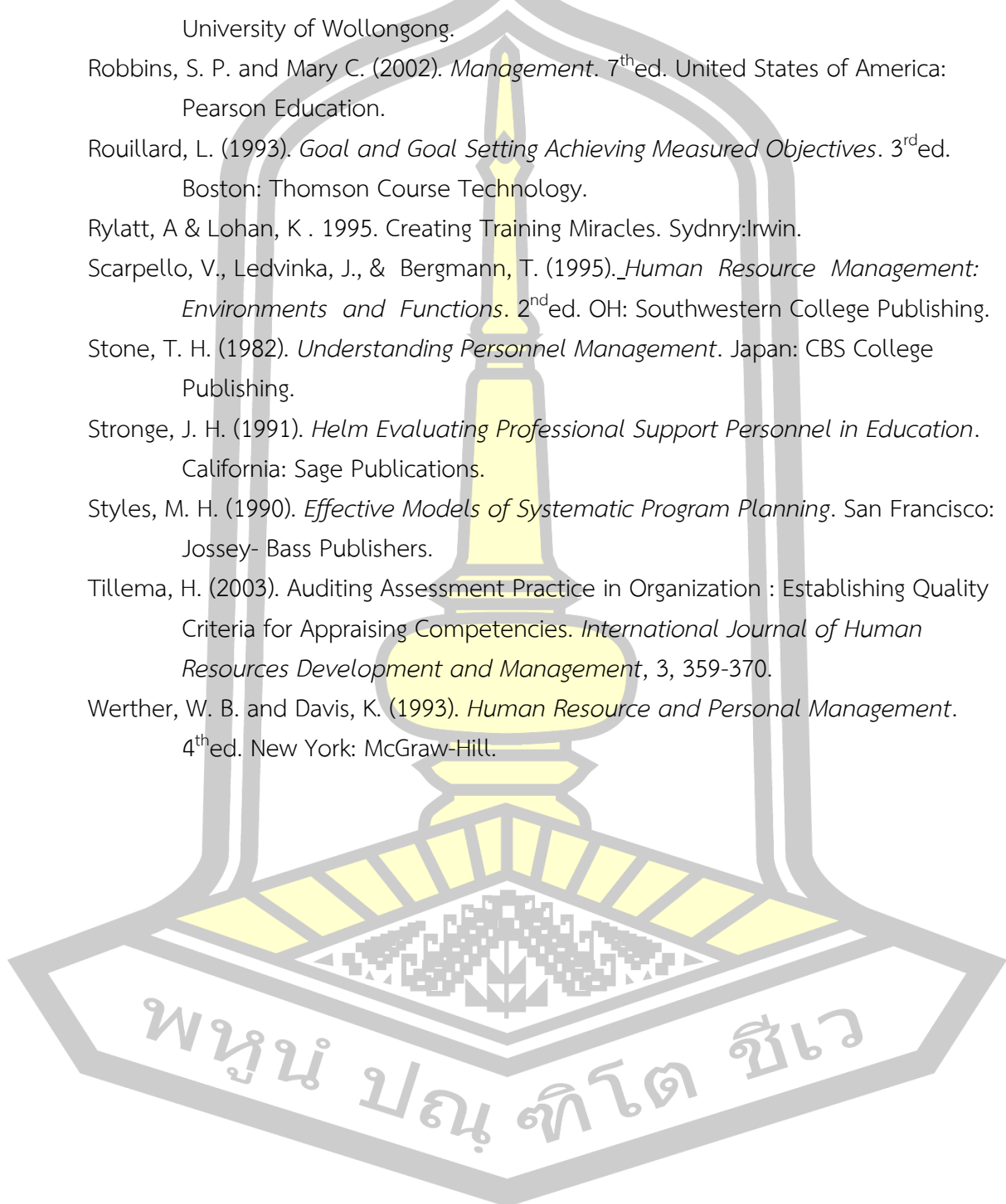
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การออกแบบระบบการประเมินผลภายใน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เสน่ห์ จัยโต. (2549). *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี: สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33. (2560). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33*. สุรินทร์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2549-2553*. สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน 2562. จาก [www.obec.go.th](http://www.obec.go.th).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2541). *คู่มือดำเนินการอบรมพัฒนาการเรียนการสอนกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). *กฎหมายและหนังสือเวียนของ ก.ค.ศ.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: พี.เอ. ลีฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). *คู่มือพจนานุกรมสมรรถนะสำหรับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). *ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542*. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. (2552). *รายงานผลการตรวจราชการแบบบูรณาการของผู้ตรวจราชการเพื่อมุ่งสัมฤทธิ์ตามนโยบายของรัฐบาลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 รอบที่ 1*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.

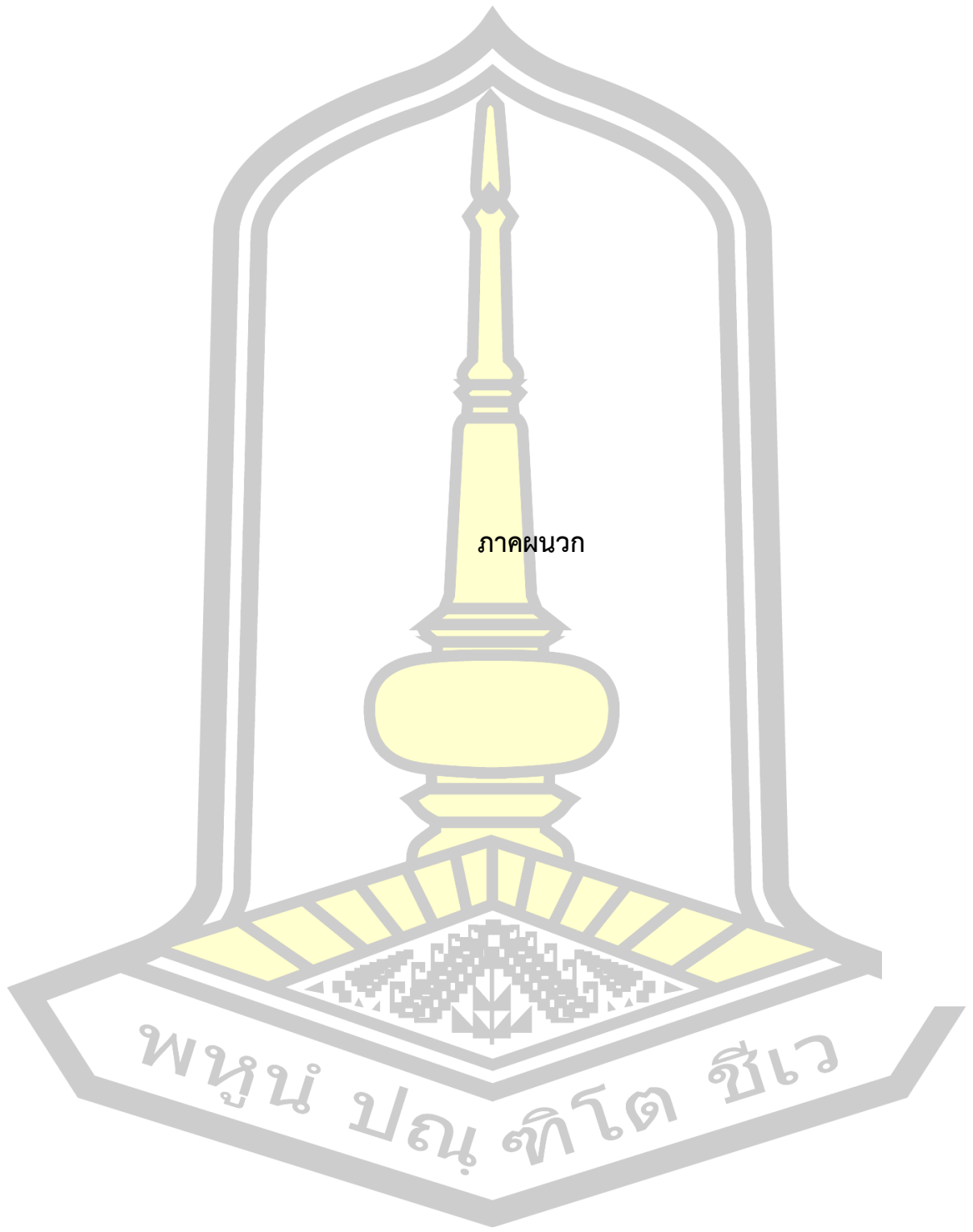
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ประสานงานกลางการดำเนินโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริช ศธ. สำนักพัฒนากิจการนักเรียน นักศึกษา และกิจการพิเศษ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา : ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2551). *แนวทางการพัฒนา การวัดและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- อนันต์ นามทองต้น. (2553). *สมรรถนะ (Competency): พลังแห่งการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ*. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2558. จาก <http://spv-pb2.phetchabun2.net/2.doc>.
- อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา. (2553). *คุณธรรมนำความรู้ รูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าความเป็นมนุษย์*. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). *การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พริ้นท์ริงเฮาส์.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- เอกภพ โพธิ์จักร. (2557). *การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะวิธีการทางประวัติศาสตร์ และความมุ่งมั่นในการทำงานของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เรื่อง ประวัติศาสตร์สุโขทัย ระหว่างการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน และการจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เอกสิทธิ์ ชนินทรภูมิ. (2554). *สมรรถนะครูกับการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Allinson, M. G. (2006). *Factors Predicting Pre-service Teacher Technology Competency*. Retrieved from [http://etd.ohiolink.edu/ap/10?0::NO:10:P10\\_ACCESSION\\_NUM:bgsu1151090686](http://etd.ohiolink.edu/ap/10?0::NO:10:P10_ACCESSION_NUM:bgsu1151090686).
- Bar, M. J. and Keating, L. A. (1990). *Introductoin : Elements of program development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boone, E. J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey: PrenticeHall.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.



- Caffarella, R. S. (2002). *Planning Programs for Adult Learners*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carrell, R., Kuzmits, F. E., Elbert, N. F. (1992). *Personnel/Human Resource Management*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill
- Dessler, G. A. (2002). *Framework for Human Resource Management*. 2<sup>nd</sup>ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. and Ivancevich, J. M. (1984). *Fundamentals of Management*. Austin, Texas: Business Publication.
- Fey, M. K. & Milner, R. S. (2000). A Competency-based Orientation Program for New Graduate Nurses. *JONA*, 30(3), 126-132.
- 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.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Jett, R. D. & Wertheim, E. G. (1994). Performance Appraisal. In Tracy, W. R. (ed.), *Human Resources Management & Development Handbook*. 2<sup>nd</sup>ed. New York: AMACOM.
- Kennedy, P.W. and Dresser, S. G. (2005). Creating a Competency – Based Workplace. *Benefits Compensation Digest*, 42(2), 20–23.
- Knowles, R. D. (1996). *Policy Analysis in Political Science*. Oxford Elsevier, Great Britain: Elsevier Science.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1981). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lindgren, R., Henfridson, O., and Schultze, U. (2004). Design Principles for Competence Management Systems : A Synthesis of an Action Research Study. *Journal MIS Quarterly*, 28(3), 435-472, September.
- McClelland, D. C. (1993). Testing for Competency Rather than Intelligence. *American Psychologist*, 17(7), 57-83.
- Ozcelik, G. and Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resource Management : Outcome and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-91, March.

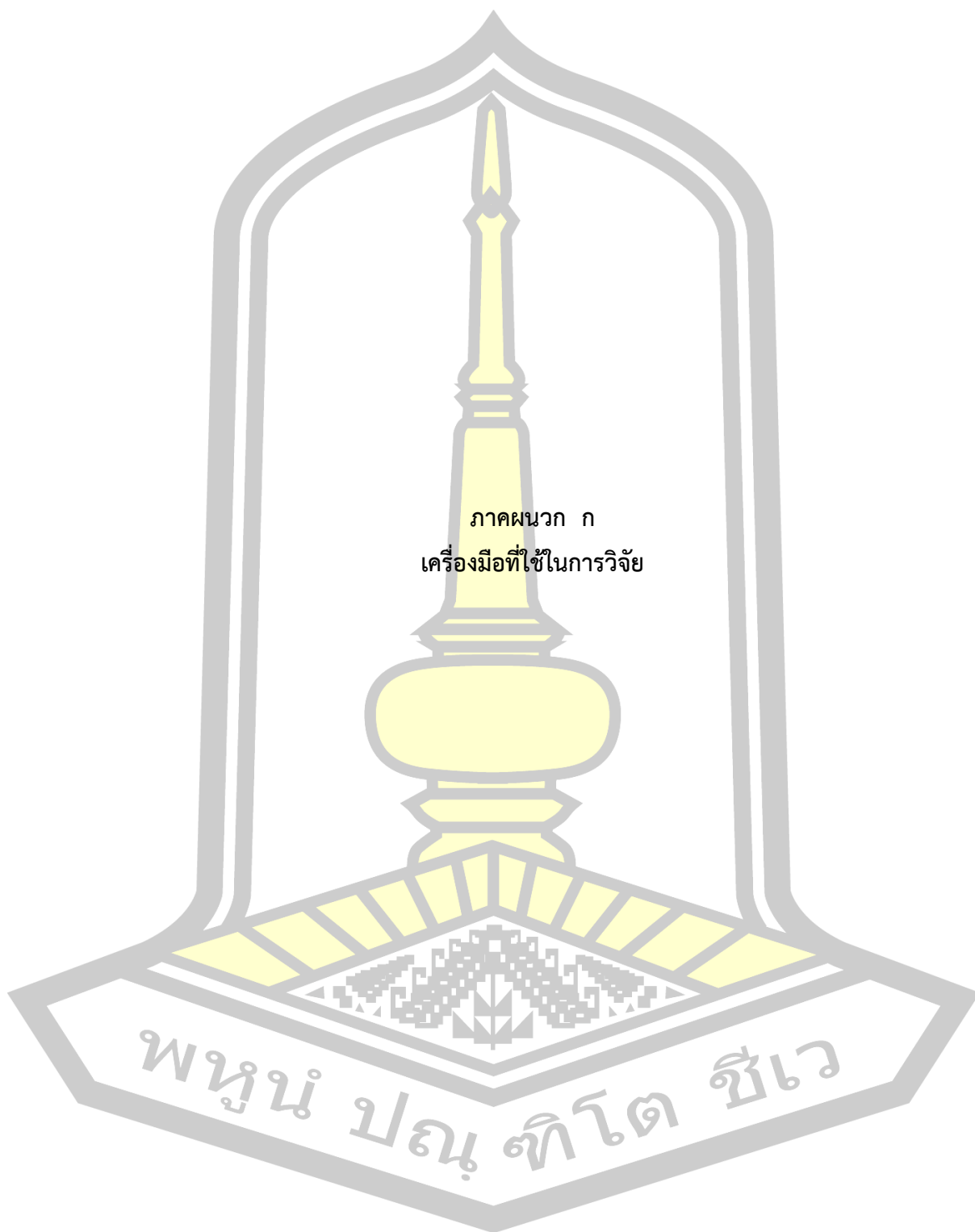
- Perera, S. (2003). *Teacher Education and Teacher Competencies: A Study of How a Model of Teacher Competencies Could Inform Pre-Service Primary Teacher Education in Sri Lanka*. Dissertation Ed.D. New South Wales: University of Wollongong.
- Robbins, S. P. and Mary C. (2002). *Management*. 7<sup>th</sup>ed. United States of America: Pearson Education.
- Rouillard, L. (1993). *Goal and Goal Setting Achieving Measured Objectives*. 3<sup>rd</sup>ed. Boston: Thomson Course Technology.
- Rylatt, A & Lohan, K . 1995. *Creating Training Miracles*. Sydney: Irwin.
- Scarpello, V., Ledvinka, J., & Bergmann, T. (1995). *Human Resource Management: Environments and Functions*. 2<sup>nd</sup>ed. OH: Southwestern College Publishing.
- Stone, T. H. (1982). *Understanding Personnel Management*. Japan: CBS College Publishing.
- Stronge, J. H. (1991). *Helm Evaluating Professional Support Personnel in Education*. California: Sage Publications.
- Styles, M. H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Tillema, H. (2003). Auditing Assessment Practice in Organization : Establishing Quality Criteria for Appraising Competencies. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 359-370.
- Werther, W. B. and Davis, K. (1993). *Human Resource and Personal Management*. 4<sup>th</sup>ed. New York: McGraw-Hill.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณุ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



**แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด  
สำหรับการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ  
ปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33**

**คำชี้แจง :**

1. แบบประเมินนี้ เป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ต (Likert Type) 5 ระดับ
2. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่
  - ตอนที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู
  - ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู
3. องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ ได้จากการสังเคราะห์ หลักการ แนวคิดและทฤษฎี ที่ว่าด้วยสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู
4. ขอความกรุณาท่านพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบเหล่านั้น ว่ามีความสอดคล้องกับนิยามของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูแล้วแต่กรณี ในระดับใด ซึ่งประกอบด้วย 5 ระดับต่อไปนี้คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นและการตัดสินใจของท่าน
5. ขอความกรุณาท่านพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดเหล่านั้น ว่ามีความสอดคล้องกับนิยามขององค์ประกอบด้านนั้นๆ ในระดับใด ซึ่งประกอบด้วย 5 ระดับต่อไปนี้คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นและการตัดสินใจของท่าน
6. การที่ท่านเห็นว่าควรมีองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านใดเพิ่มเติมหรือตัดทอนออกไป กรุณาระบุข้อเสนอแนะในช่องขวามือสุดท้ายรายการนั้นๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กรุณาระบุท้ายแบบประเมินนี้

พหุบัณฑิต ชีวะ

**นายณัฐวุฒิ เสาวยิ่งค์**

นิสิตระดับปริญญาโท

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**นิยามศัพท์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ใน การปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33**

1. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความท้าทายให้มีคุณภาพสูง ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีรูปแบบการทำงานที่สร้างสรรค์ โดยมีการวางแผนการทำงาน กำหนดเป้าหมาย การติดตามประเมินผล พร้อมทั้งการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1.1 การวางแผนในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต โดยการกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน วิเคราะห์หลักสูตร สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ กำหนดแผนการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจนและมีความหลากหลายพร้อมทั้งเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

1.2 ความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความเอาใจในงาน ความอดทน ทุ่มเทแรงกายและเวลา ความพยายามแน่วแน่ ในการทำงานด้วยความเพียรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหาด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เสนอแนวทางวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนางานตนเองและผลงานเพื่อให้งานที่กระทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และพร้อมทั้งชื่นชมผลงานของตนเองด้วยความภาคภูมิใจ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการเสนอวิธีการ/แนวทางใหม่โดยการมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแสวงหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนาการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสร้างสรรค์

1.3 การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการติดตามการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆและประเมินการดำเนินงานนั้นๆ โดยการออกแบบและวางแผนการติดตามประเมินผลทุกภาคเรียนการออกแบบและสร้างเครื่องมือประเมินผลที่เหมาะสม การกำหนดรูปแบบในการติดตามประเมินผลที่หลากหลาย ระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดซึ่งให้ความสอดคล้องกับแผนการติดตามประเมินผล การประเมินผลการจัดการเรียนรู้ การดำเนินการตามแผน การประเมินวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานและพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด

1.4 การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หมายถึง การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทางที่ดีขึ้น โดยกระบวนการพัฒนานั้นอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ผลการประเมินการปฏิบัติงาน จุดแข็งจุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการใหม่ที่ตอบสนองต่อผลการประเมิน การทดลองและดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนางานในรูปแบบใหม่ๆ

การปรับปรุงพัฒนางานและกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพงานเพื่อการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

1.4.1 การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปสู่อีกสิ่งหนึ่งในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยกระบวนการในการพัฒนาต้องเป็นรูปแบบต้องเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

1.4.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จโดยในการทำงานนั้นต้องใช้ทรัพยากร เช่น คน เงิน อุปกรณ์ต่างๆ และการจัดการอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาครู หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของครูให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อให้งานที่ได้ปฏิบัติได้ผลตามวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพ

2.1 การประชุมอบรม/สัมมนา คือ การประชุมของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องเดียวกัน ร่วมคิด ร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ

2.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของผู้เข้าร่วมการประชุมให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

2.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง เทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การ โดยเป็นการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆด้วยตนเองซึ่งการศึกษาดูด้วยตนเองนั้น จะมีความเหมาะสมสำหรับบุคลากรที่มีการเรียนรู้อยู่เสมอ และเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูง

2.4 การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน หมายถึง กระบวนการหาพี่เลี้ยง ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครูมีความสามารถในทุกๆด้านที่สูงขึ้น

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา กรณีสถานศึกษาไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

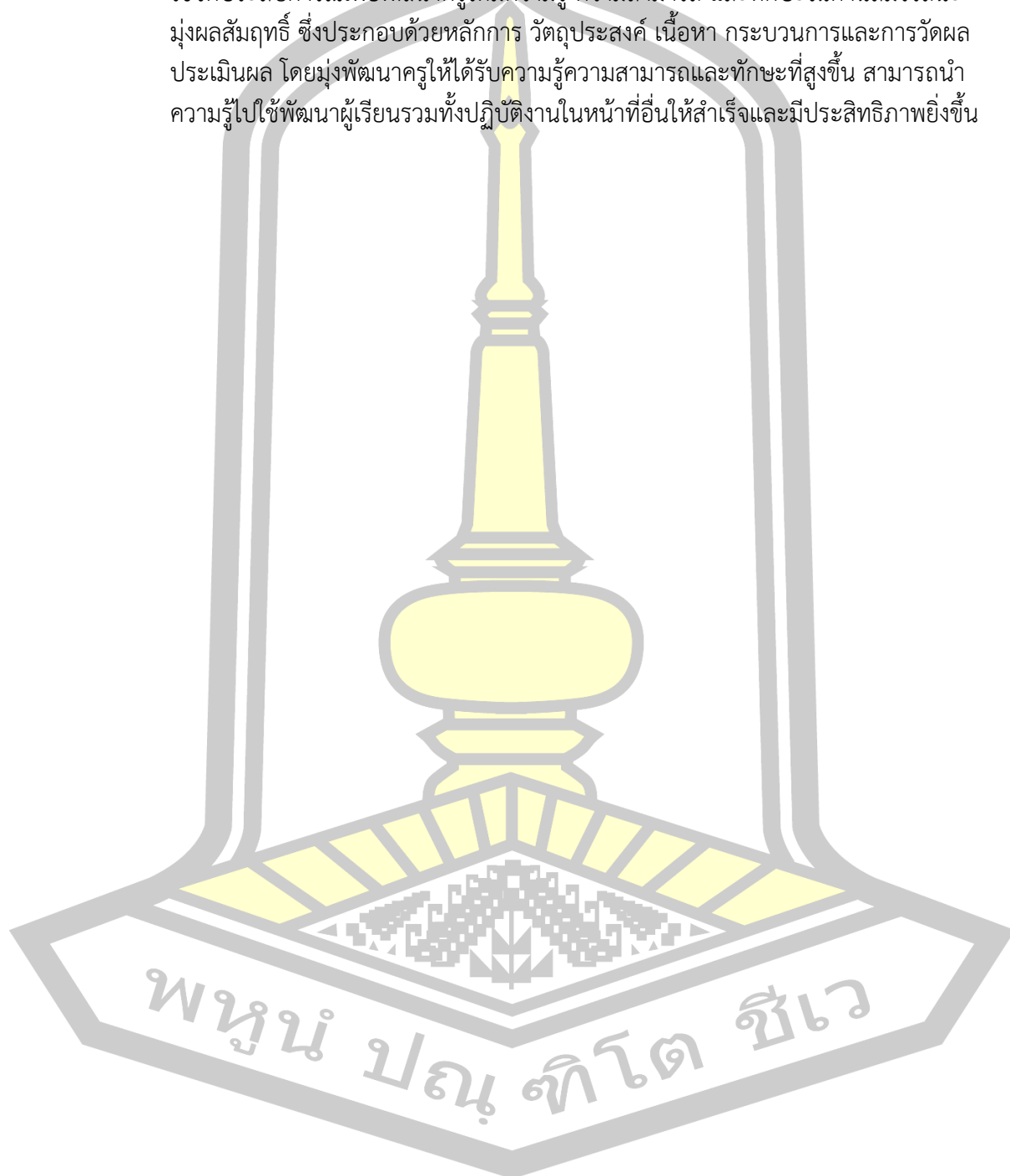
4. ครู หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูไปใช้

5. โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางรูปแบบที่เป็นระบบและมีขั้นตอนซึ่งประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการและการวัดผล



ประเมินผลโดยการเชื่อมโยง แนวคิดทฤษฎีเพื่อให้ความเหมาะสมกับหน่วยงานบริบทขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในแต่ละองค์กรได้

6. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่ใช้จัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการและการวัดผล ประเมินผล โดยมุ่งพัฒนาครูให้ได้รับความรู้ความสามารถและทักษะที่สูงขึ้น สามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาผู้เรียนรวมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ตอนที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของครู	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. ความสามารถในการวางแผน						
2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่						
3. ความสามารถในการติดตามประเมินผล						
4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ						

ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>1. ความสามารถในการวางแผน</b>						
1.1 วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ						
1.2 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน						
1.3 กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน						
<b>2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่</b>						
2.1 ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน						
2.2 ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย						
2.3 ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้						
2.4 แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา						

ตัวชี้วัด	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>3. ความสามารถในการติดตามประเมินผล</b>						
3.1 กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล						
3.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง						
<b>4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ</b>						
4.1 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น						
4.2 พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน						
4.3 ดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

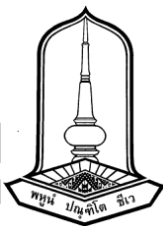
(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน

(.....)

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

พูน ปรุ ทิโต ชีเว





แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู  
สำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ต (Likert Type) 5 ระดับ

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1:** ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา กรณีสถานศึกษาไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ครู หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษา

**ตอนที่ 2:** ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ในการตอบแบบสอบถามและเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนผู้วิจัยด้วย ขอขอบคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

นายณัฐวุฒิ เสาวยิ่งค์

นิติระดับปริญญาโท

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1: ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1) ขนาดโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน

- ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียน 1-499 คน)  
 ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1499 คน)  
 ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1500 - 2499 คน)  
 ขนาดใหญ่พิเศษ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2500 คนขึ้นไป)

2) ตำแหน่งปัจจุบันของท่าน

- ผู้บริหารสถานศึกษา  
 ครู

**ตอนที่ 2: ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์**

ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วพิจารณาว่าสถานศึกษาของท่านมีความถี่ของพฤติกรรมสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติของครูในสถานศึกษาของท่านที่เป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในข้อนั้นๆอยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการตัดสินใจของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ	สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความสามารถในการวางแผน</b>											
1	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน										
2	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ทำนายเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด										
3	ท่านสามารถวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบ										
4	ท่านสามารถวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางได้										
5	ท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ										
6	ท่านกำหนดแผนการปฏิบัติงานและแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน										







ข้อ	สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ท่านทดลองการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานอยู่เสมอ										
7	ท่านปรับปรุงการทำงานของตนเองเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอ										
8	ท่านสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น										
9	ท่านมีการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่										

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถาม





**แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ**  
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูใน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

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

**ตอนที่ 2 องค์ประกอบของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู**

คำถาม : ท่านคิดว่ามีแนวทางหรือวิธีการ ในการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอย่างไรได้บ้าง

1. ความสามารถในการวางแผน มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และ 3) กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน
- 1.1 วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

1.2 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

พจนานุกรม ศิโตะ ชีวะ

### 1.3 กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน

2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน 2) ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย 3) ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และ 4) แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

2.1 ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน

2.2 ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

พูน บณฺ ทิโต ชเว

## 2.4 แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

3. ความสามารถในการติดตามประเมินผล มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล และ 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

### 3.1 กำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล

### 3.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น 2) พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน และ 3) ดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่

### 4.1 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

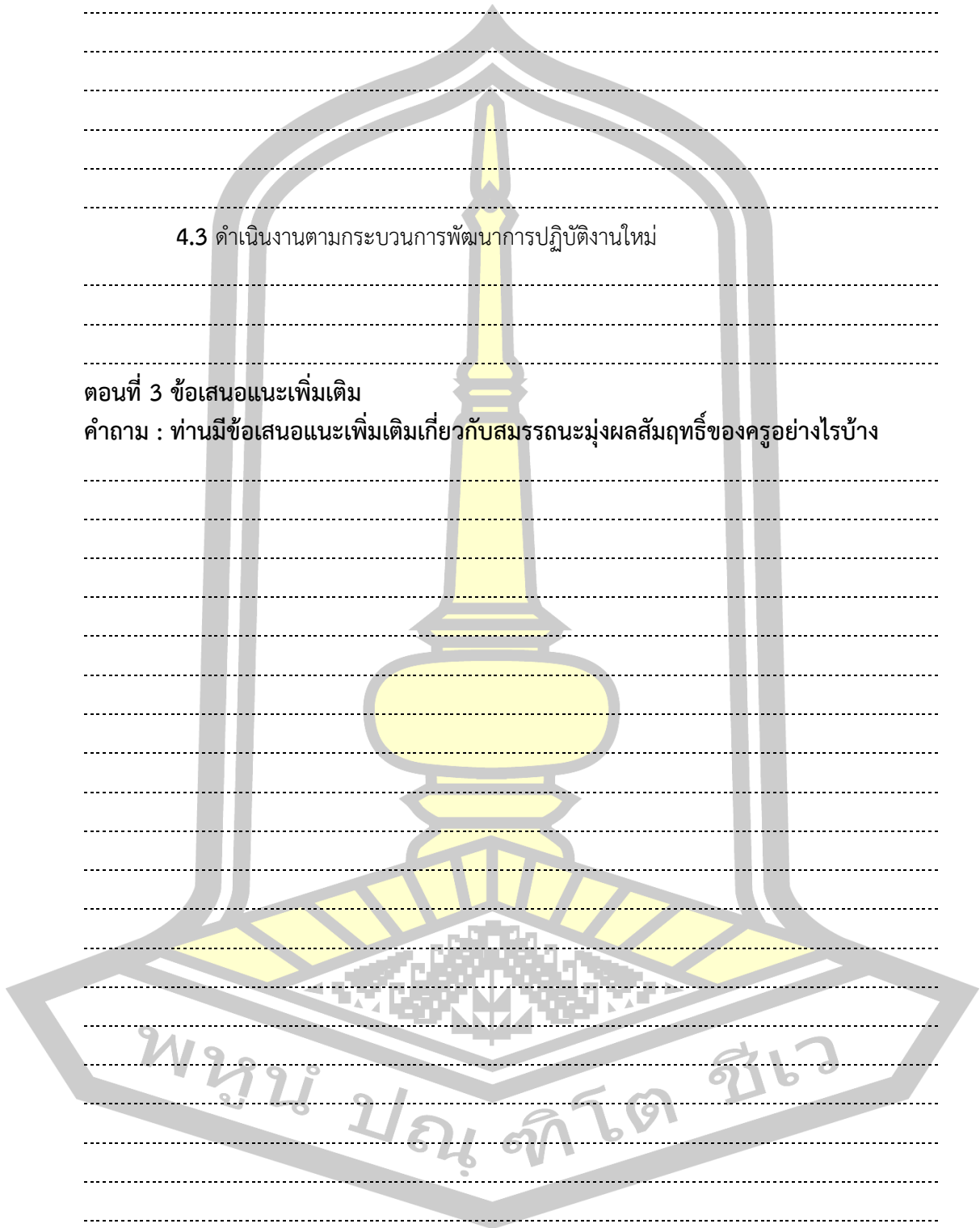
พหุบัณฑิต โสภณ ชีวะ

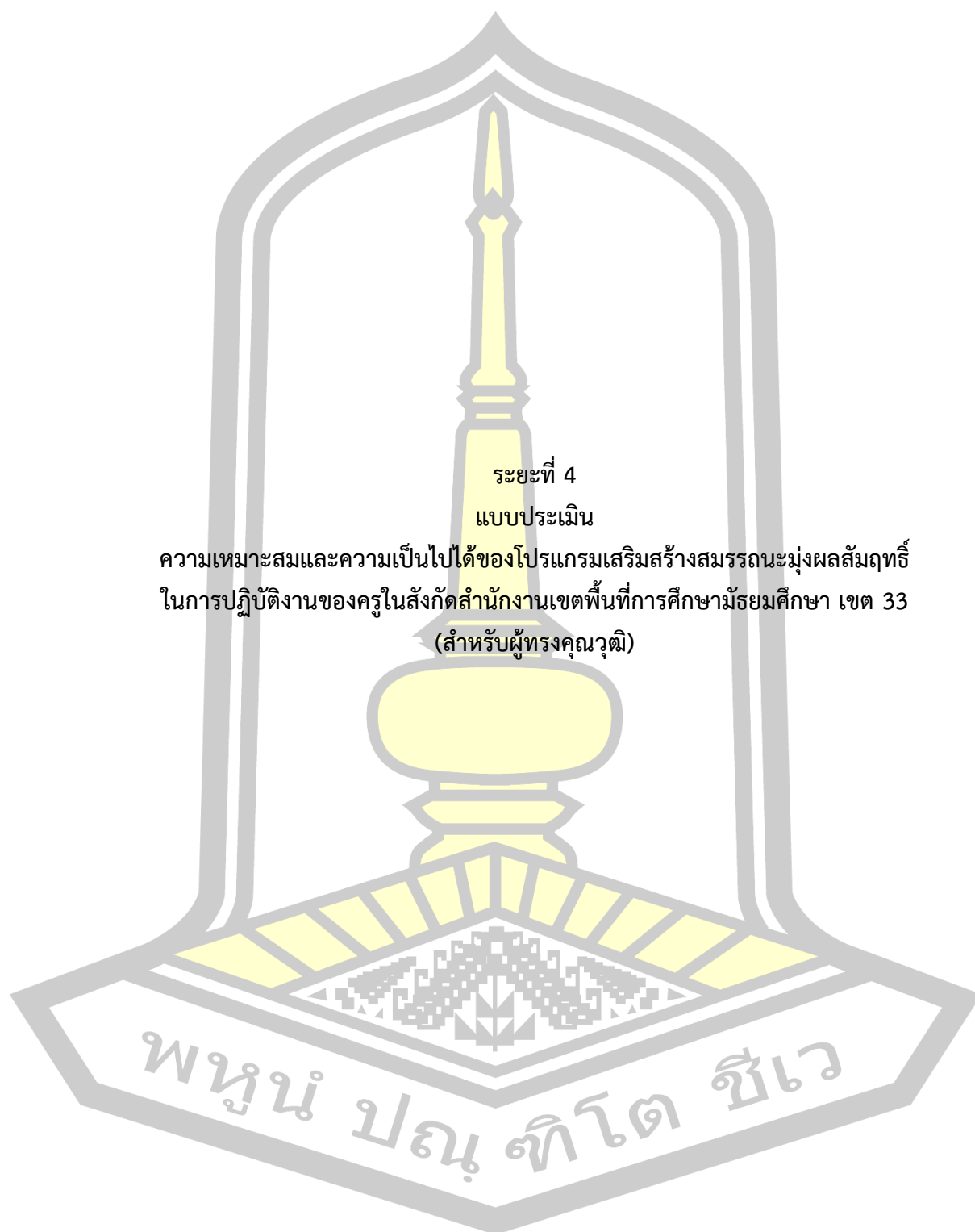
#### 4.2 พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน

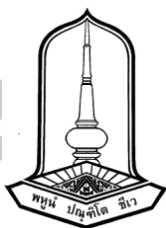
#### 4.3 ดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำถาม : ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูอย่างไรบ้าง







แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33  
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33
2. ข้อคำถามในการประเมินจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33
3. โปรดพิจารณาว่าสิ่งที่ระบุในแต่ละข้อนั้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใดของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

โดยกำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับซึ่งแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

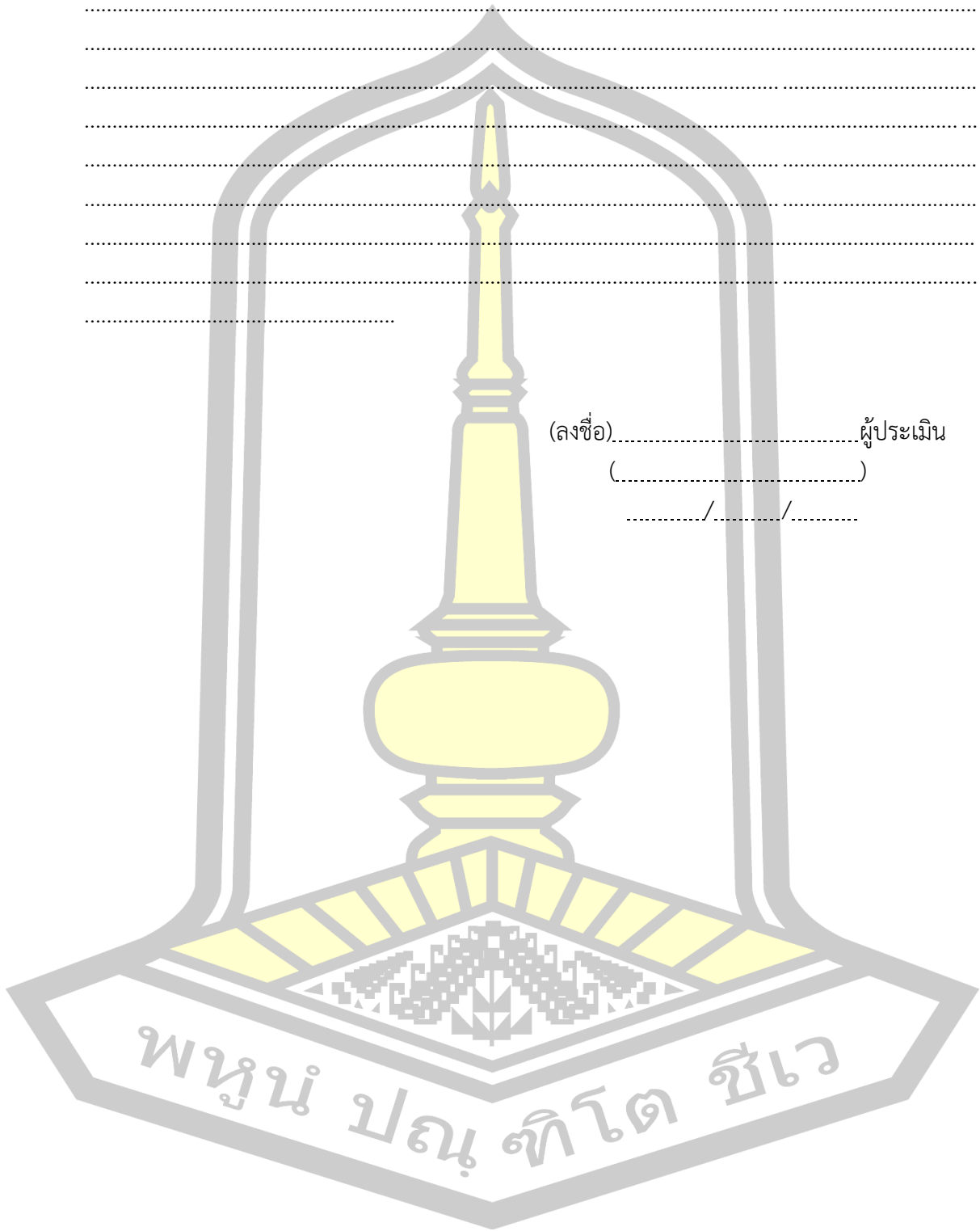
ณัฐวุฒิ เสาวยิ่งค์  
นิสิตระดับปริญญาโท

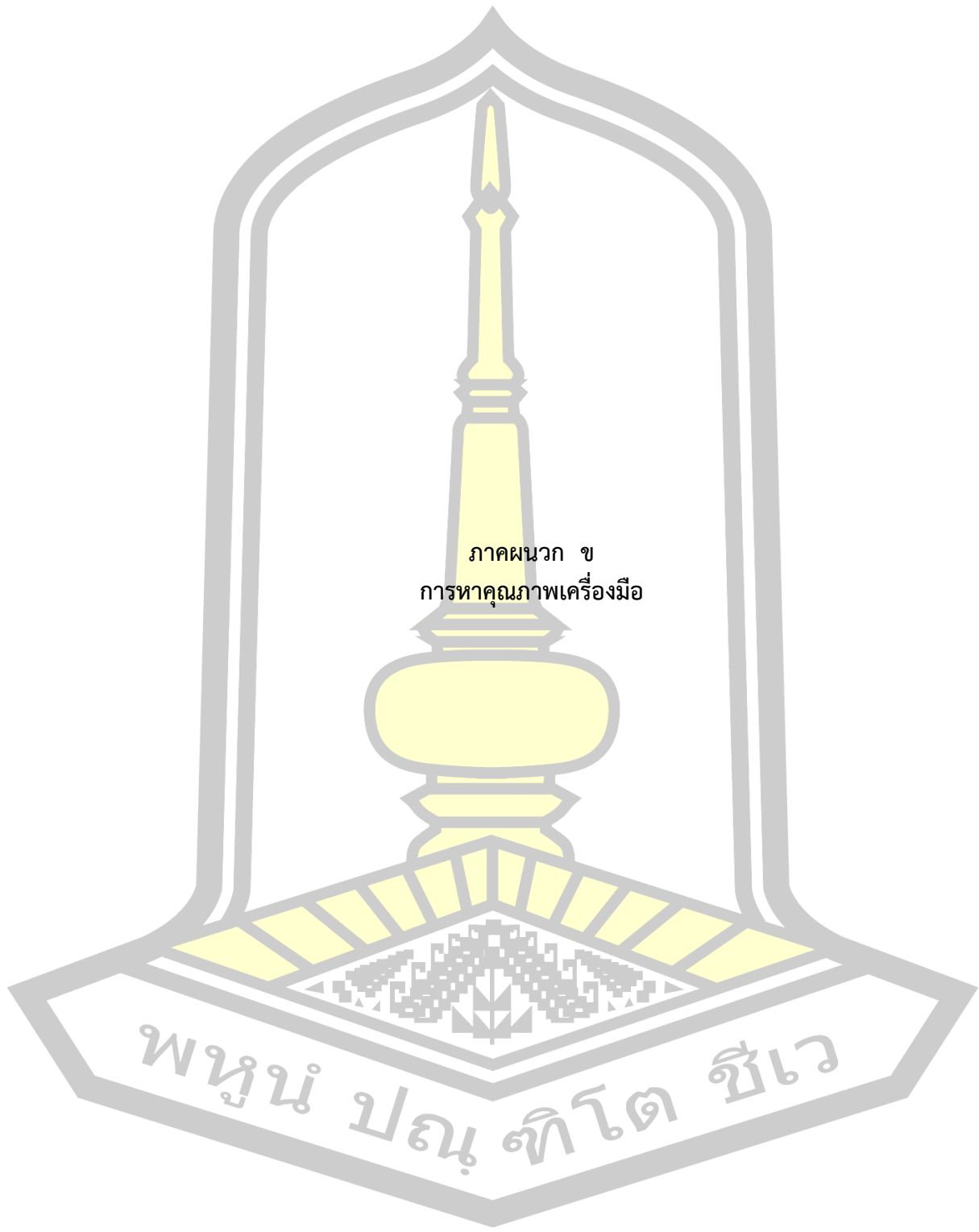
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม





ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม





ภาคผนวก ข  
การหาคุณภาพเครื่องมือ

พหุมนุ ปรณ ทิโต ชีเว

ตาราง 27 ค่าความสอดคล้องของข้อความกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Item Objective Congruence) ของผู้เชี่ยวชาญ

ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>ด้านความสามารถในการวางแผน</b>							
1. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	0	1	1	1	1	4	0.80
2. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีที่สุด	1	1	1	1	0	4	0.80
3. ท่านสามารถวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบ	0	1	1	1	1	4	0.80
4. ท่านสามารถวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางได้	0	1	1	1	1	4	0.80
5. ท่านสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ท่านกำหนดแผนการปฏิบัติงานและแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน	1	1	1	1	1	5	1.00
7. ท่านสามารถกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ท่านกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ อย่างหลากหลาย	0	1	1	1	1	4	0.80
9. ท่านเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน	1	1	0	1	1	4	0.80
<b>ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่</b>							
1. ท่านมีความตั้งใจ ทুমเท เอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	0	1	1	1	1	4	0.80
2. ท่านมีความพยายามแก้ปัญหา อดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหา และอุปสรรค ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ท่านพัฒนารูปแบบ/กระบวนการจัดการเรียนรู้	0	1	1	1	1	4	0.80

ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
หลากหลาย							
6.ท่านเสนอแนวทาง วิธีการและน่านวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
7.ท่านศึกษาหาความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
8.ท่านเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาค้นคว้าเพื่อการพัฒนาตนเองและผลงานอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล</b>							
1.ท่านออกแบบและวางแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน	0	1	0	1	1	3	0.60
2.ท่านสามารถออกแบบและสร้างเครื่องมือประเมินผลการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้เหมาะสม	1	1	0	1	1	4	0.80
3.ท่านใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	5	1.00
4.ท่านสามารถระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	1	1	0	1	1	4	0.80
5.ท่านใช้การประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับแผนการติดตามประเมินผล	0	1	1	1	1	4	0.80
6.ท่านมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นระยะ ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00
7.ท่านสามารถประเมินและวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้	0	1	1	1	1	4	0.80
8.ท่านติดตามประเมินผลและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
9.ท่านมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ</b>							
1.ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
2.ท่านสามารถวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
3.ท่านสามารถวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00

ตัวชี้วัด	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่	คน ที่		
	1	2	3	4	5		
4.ท่านกำหนดวิธีการใหม่ในการพัฒนาการปฏิบัติเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
5.ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดีขึ้น รวดเร็วขึ้น และมีคุณภาพดีขึ้นเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
6.ท่านทดลองการทำงานในรูปแบบใหม่ๆเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานอยู่เสมอ	1	1	1	1	0	4	0.80
7.ท่านปรับปรุงการทำงานของตนเองเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
8.ท่านสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	0	1	1	1	1	4	0.80
9.ท่านมีการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่	1	1	1	1	0	4	0.80

ตาราง 28 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.40	19	.53
2	.61	20	.53
3	.60	21	.44
4	.45	22	.48
5	.40	23	.45
6	.35	24	.24
7	.49	25	.48
8	.40	26	.58
9	.53	27	.44
10	.58	28	.45
11	.45	29	.58
12	.40	30	.45

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
13	.53	31	.26
14	.40	32	.53
15	.45	33	.47
16	.68	34	.53
17	.51	35	.46
18	.53		

ตาราง 29 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันของแบบสอบถามสภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.41	19	.33
2	.58	20	.46
3	.60	21	.48
4	.58	22	.64
5	.36	23	.40
6	.42	24	.45
7	.45	25	.56
8	.51	26	.40
9	.61	27	.40
10	.58	28	.51
11	.33	29	.47
12	.48	30	.50
13	.43	31	.58
14	.51	32	.45
15	.44	33	.37
16	.48	34	.59
17	.48	35	.47
18	.34		

ตาราง 30 ค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตาม วิธีของ Cronbach สภาพปัจจุบันของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

องค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของครู	ค่าความ เชื่อมั่น	ผลการ พิจารณา
1. ความสามารถในการวางแผน	.83	ยอมรับได้
2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่	.88	ยอมรับได้
3. ความสามารถในการติดตามประเมินผล	.76	ยอมรับได้
4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	.80	ยอมรับได้
รวม	.81	ยอมรับได้

ตาราง 31 ค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของ Cronbach สภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

องค์ประกอบสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของครู	ค่าความ เชื่อมั่น	ผลการ พิจารณา
1. ความสามารถในการวางแผน	.87	ยอมรับได้
2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่	.85	ยอมรับได้
3. ความสามารถในการติดตามประเมินผล	.78	ยอมรับได้
4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	.83	ยอมรับได้
รวม	.83	ยอมรับได้

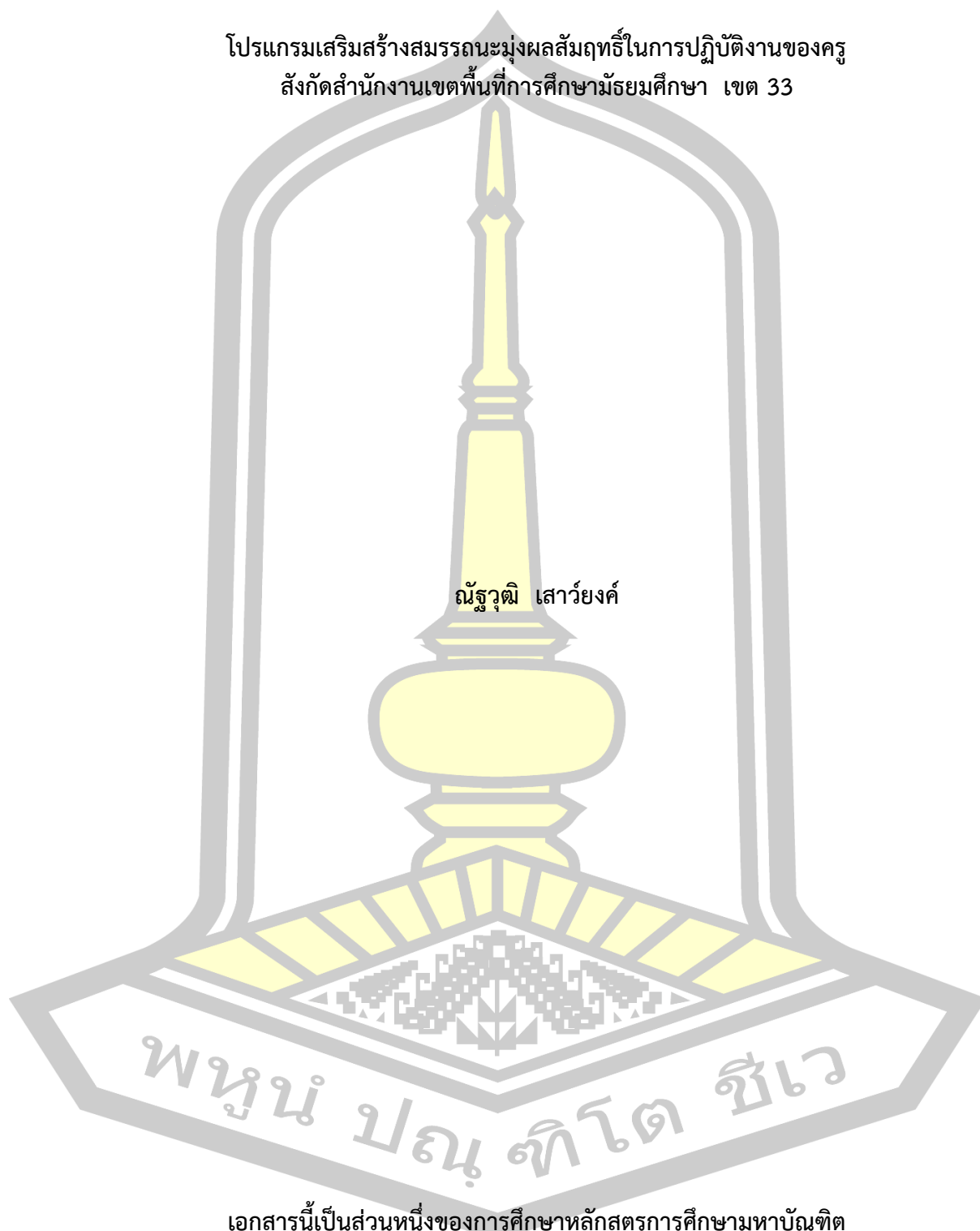
พหุ ประถมศึกษา





คู่มือ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33



เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ได้พัฒนาขึ้นเพื่อโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองและเกิดทักษะในการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

ขอขอบพระคุณ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักซึ่งท่านได้ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ในการสร้างและพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ครั้งนี้ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดีไว้ ณ โอกาสนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

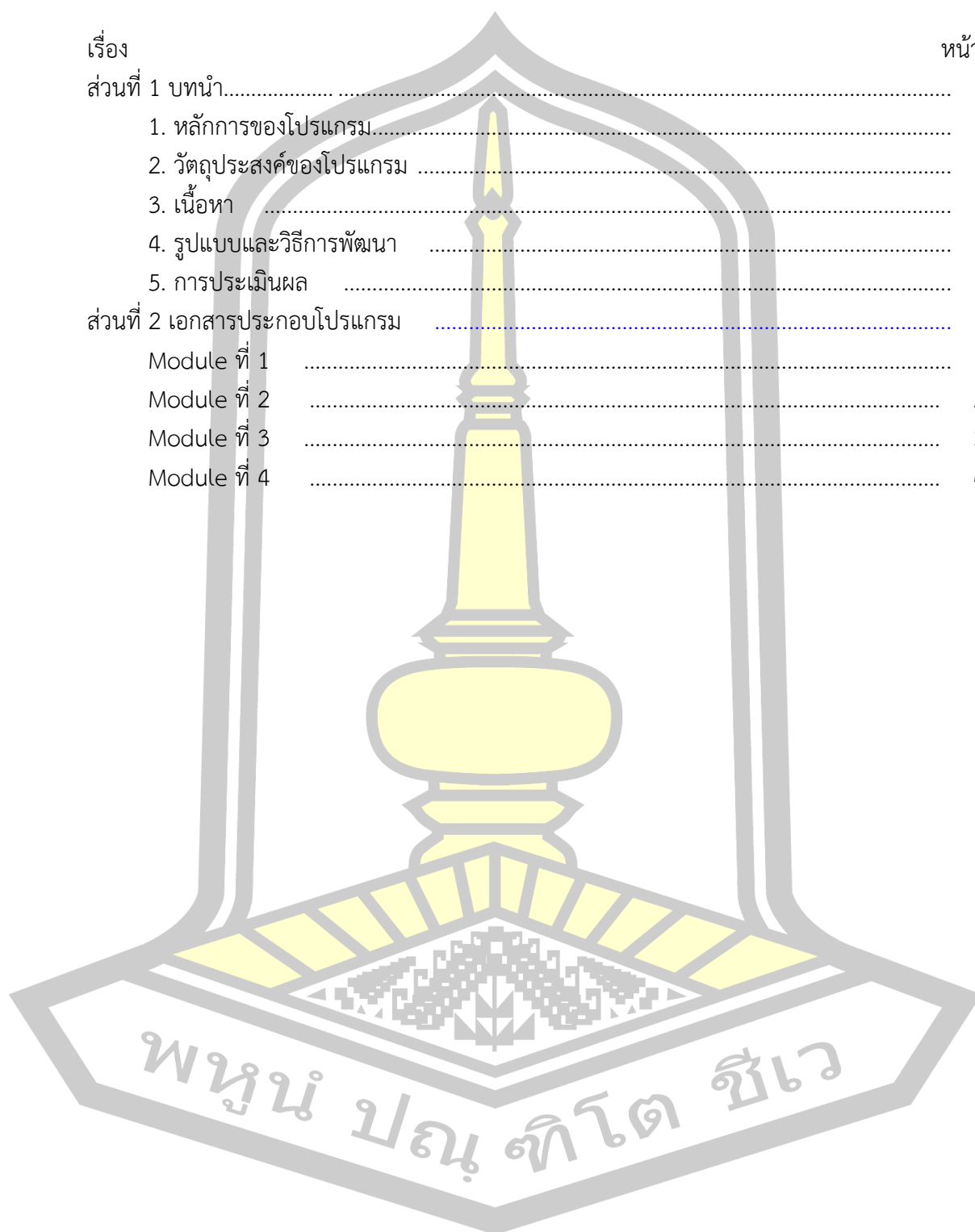
ณัฐวุฒิ เสาวยิ่งค์  
นิสิตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พจนัน ปณฺ ทิโต ชีเว

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ.....	1
1. หลักการของโปรแกรม.....	1
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม .....	2
3. เนื้อหา .....	2
4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา .....	2
5. การประเมินผล .....	5
ส่วนที่ 2 เอกสารประกอบโปรแกรม .....	6
Module ที่ 1 .....	7
Module ที่ 2 .....	21
Module ที่ 3 .....	31
Module ที่ 4 .....	41



## ส่วนที่ 1

### บทนำ

#### 1. หลักการของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้ครูมีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยมีการเรียนรู้ผ่าน การอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฟังบรรยาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน การประชุมกลุ่มย่อย

อย่างไรก็ตามการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู ในปัจจุบันยังมีความจำเป็น ดังนั้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1. ความสามารถในการวางแผน 2. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ 3. ความสามารถในการติดตามประเมินผล และ 4. ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เวลาดำเนินการ 65 ชั่วโมง และจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1. หลักการของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา ประกอบด้วยเนื้อหาที่ครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4 ด้าน คือ 3.1 ด้านความสามารถในการวางแผน ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ การวิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน 3.2 ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ ความตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ การงาน การทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา 3.3 ด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ การกำหนดรูปแบบและวิธีการวัดผลประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และ 3.4 ด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ 4. กระบวนการ จะใช้วิธีการพัฒนาที่มีความหลากหลาย สร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการเรียนรู้ เพื่อให้ครูผู้สอนที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพและสามารถนำหลักการไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการต่างๆจะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ การอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฟังบรรยาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน และการประชุมกลุ่มย่อย 5. การประเมินผล ใช้การประเมินผลที่มีความหลากหลาย โดยกระบวนการทั้งหมด ใช้เวลา

จำนวนทั้งสิ้น 65 ชั่วโมง และจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

## 3. เนื้อหา

**Module 1** การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผน ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

- 1.การวิเคราะห์ภารกิจงาน
- 2.การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
- 3.การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

**Module 2** การเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

- 1.ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน
- 2.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**Module 3** การเสริมสร้างด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

การติดตามประเมินผล

**Module 4** การเสริมสร้างด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

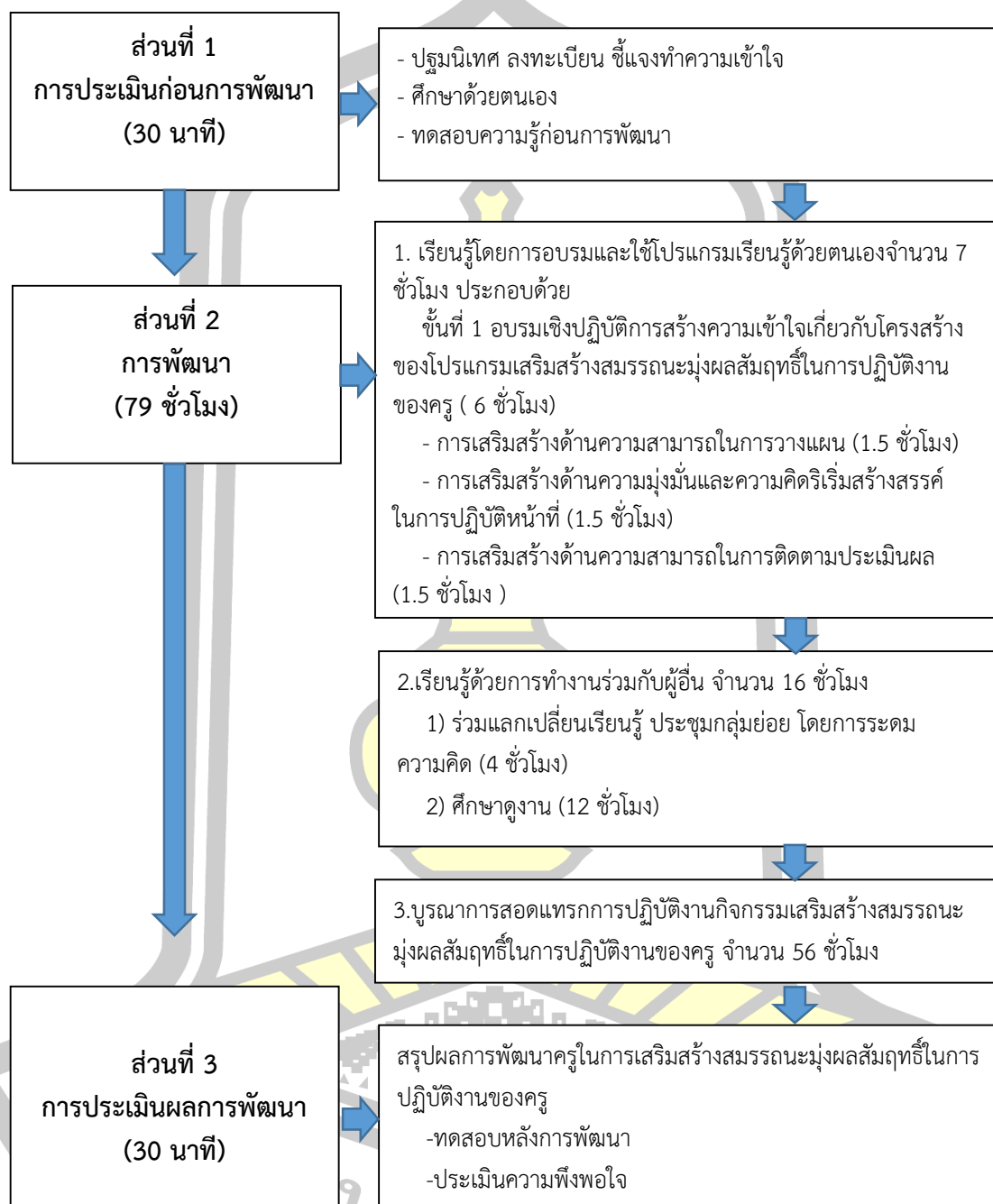
การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

## 4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาที่มีความหลากหลายเพื่อสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืนเพื่อให้ครูผู้สอนที่เข้ารับการพัฒนาศาสนานำหลักการไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เวลาทั้งสิ้น 80 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยให้ค่าน้ำหนักการปฏิบัติตามอัตรา 70 : 20 : 10 ( 70 : 20 : 10 Model in learning & Development ; Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ) ซึ่งวิธีการต่างๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การอบรม 2) การสัมมนา 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) การฟังบรรยาย 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยง 7) การศึกษาดูงาน 8) การประชุมกลุ่มย่อย

ศูนย์ ปลูก ชาติ โด ชีเว

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 (80 ชั่วโมง)

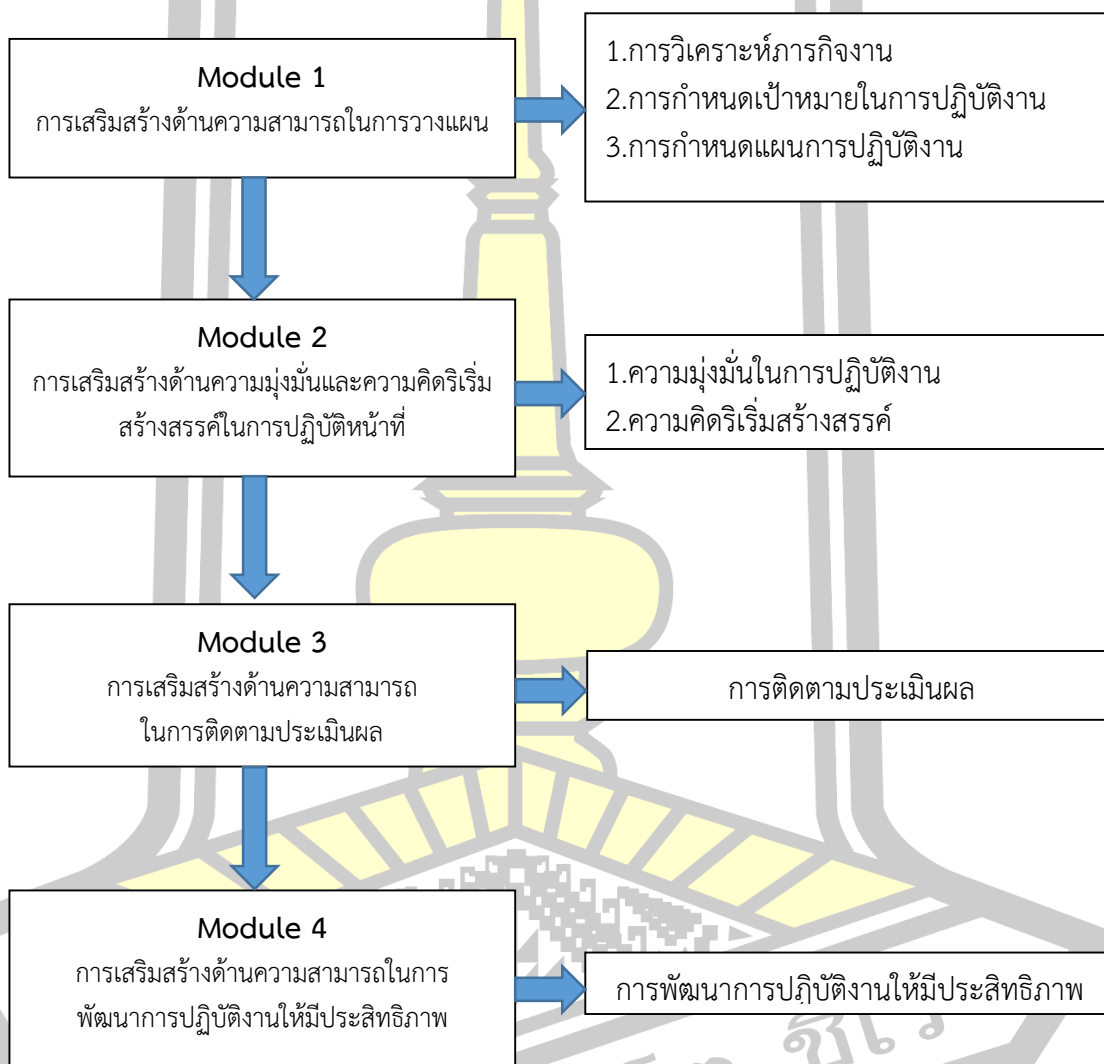


## วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

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

- 1.1 อบรมเชิงปฏิบัติการ
- 1.2 การออกแบบโปรแกรมเพื่อการพัฒนาครูที่มีประสิทธิผล
- 1.3 การอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู



#### 2. การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (20%)

- 2.1 ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประชุมกลุ่มย่อย โดยการระดมความคิด
- 2.2 ศึกษาดูงาน

#### 3. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (70%)

การปฏิบัติงานจริงโดยพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเอง



#### 4. การประเมินผล

- 4.1) ประเมินตนเองก่อนระหว่างและหลังการพัฒนา
- 4.2) ประเมินการปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนด
- 4.3) ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
- 4.4) ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
- 4.5) ประเมินการรายงานการอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



## ส่วนที่ 2

### เอกสารประกอบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

#### Module 1

#### การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผน (1.5 ชั่วโมง)

##### 1. วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะความสามารถในการวางแผน

##### 2. เนื้อหา

- 2.1 การวิเคราะห์ภารกิจงาน
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
- 2.3 การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

##### 3. กระบวนการ

- 3.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา
- 3.2 การบรรยาย เรื่อง การเสริมสร้างด้านความสามารถในการวางแผน
- 3.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม
- 3.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3.5 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล
- 3.6 ศึกษาดูงาน
- 3.7 การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

##### 4. สื่อ/แหล่งเรียนรู้

- 4.1 เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรื่อง การเสริมสร้างด้าน  
ความสามารถในการวางแผน
- 4.2 ใบงาน
- 4.3 เครื่องช่วยอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

##### 5. การประเมินผล

- 5.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายชักถาม
- 5.2 การประเมินผลจากใบงาน

### 1.การวิเคราะห์ภารกิจงาน

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างหรือออกแบบระบบ การประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน การปฏิบัติงาน และรูปแบบการประเมินต่อไป

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่กระทำเกี่ยวกับงานในการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบซึ่งเกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบพร้อมทั้งลักษณะเฉพาะ ของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถทักษะ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่ต้องการ สำหรับภาระงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

#### วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์งาน

1. ช่วยในการออกแบบและจัดทำโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure and Design)
2. ช่วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
3. ช่วยในการประเมินค่างาน และการบริหารค่าตอบแทน (Job Evaluation and Compensation)
4. เพื่อประโยชน์ในการสรรหา (Recruitment)
5. เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรม ภูมิทัศน์ และการพัฒนา (Orientation Training and Development)
6. เพื่อประโยชน์ในการบรรจุแต่งตั้ง (Placement)
7. เพื่อประโยชน์ในการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
8. เพื่อช่วยในการออกแบบและปรับปรุงวิธีการทำงาน (Engineering Design and methods improvement)
9. เพื่อช่วยในการจัดกลุ่มงาน (Job Classification Systems)

#### กระบวนการในการวิเคราะห์ภารกิจงาน

แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนพื้นฐานในการวิเคราะห์งานสามารถไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาขั้นต้น (Preliminary Considerations) เป็นการพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานก่อนลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในงานได้แก่ นโยบายการวิเคราะห์งาน นโยบายการสื่อสารทบทวนข้อถกเถียงหรือประเด็นทางกฎหมาย และการวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับสารสนเทศที่ต้องการ
2. ทบทวนเกี่ยวกับสารสนเทศที่ต้องการ (Review of Information Requirement) ประกอบด้วย ชนิดของสารสนเทศที่เก็บรวบรวมได้ และแหล่งข้อมูลที่เป็นต้องใช้ในการเก็บรวบรวมสารสนเทศ

3. ทบทวนเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน (Review of Information Collection) ได้แก่ การสังเกต การใช้สมุดบันทึก การรายงานผล การปฏิบัติงาน รายบุคคล การประชุม การใช้แบบสอบถามมาตรฐาน และการสัมภาษณ์

4. การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน (Choosing the Method for Collecting Job Information) ได้แก่ แบบแสดงรายการภาระงานเครื่องมือตรวจสอบภาระงาน แบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

5. การสร้างสรรค์ผลผลิตสุดท้าย (Creating the End-product) ได้แก่ การเขียนพรรณนางาน และกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

### วิธีการวิเคราะห์ภาระกิจงาน

วิธีการวิเคราะห์งานสามารถจำแนกได้ 4 ประเภท คือ วิธีการสังเกต วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการผสมผสานระหว่างวิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ และวิธีการใช้แบบสอบถามโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วิธีการสังเกต (Observation Methods) คือ การสังเกตกิจกรรมการทำงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่สามารถใช้โดยลำพังหรืออาจใช้ร่วมกับวิธีการวิเคราะห์งานประเภทอื่นๆ วิธีการวิเคราะห์งานโดยการสังเกต ประกอบด้วย 3 วิธี คือ

1.1 การสังเกตโดยตรง (Direct Observation) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานโดยเข้าไปสังเกตการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและบันทึกสิ่งที่สังเกตได้จากสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติจริง ผู้สังเกตสามารถใช้การบันทึกโดยทั่วไป หรือใช้แบบบันทึกแบบมีโครงสร้างก็ได้

1.2 การวิเคราะห์วิธีทำงาน (Work Methods Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานซึ่งใช้กันมากในกลุ่มวิศวกรรมอุตสาหกรรม (Industrial Engineers) เพื่อพัฒนามาตรฐานของอัตราการผลิตซึ่งจะนำไปใช้ในการคำนวณอัตราค่าจ้าง การวิเคราะห์วิธีทำงานจำแนกเป็น 2 วิธีการใหญ่ ๆ คือ การศึกษาเวลาและการเคลื่อนที่ (Time and Motion) และการวิเคราะห์การเคลื่อนที่ระดับจุลภาค (Micromotion Analysis) โดยใช้วิธีที่ค้นบันทึกกิจกรรมต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน

1.3 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) เป็นวิธีการวิเคราะห์งานซึ่งเกี่ยวข้องกับการสังเกตและบันทึกตัวอย่างพฤติกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน

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) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่ใช้คำนิยามศัพท์สั้นๆ และตารางการวิเคราะห์งานอย่างมีโครงสร้างเพื่อบันทึกสารสนเทศที่ได้จากการพิจารณาเนื้อหาของงานวิธีการนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดยกระทรวงแรงงานแผนกบริการการฝึกอบรมและการจ้างงานประเทศสหรัฐอเมริกา (Training and 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) ซึ่งต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามตรวจสอบหรือประเมินค่าพฤติกรรมและหรือคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานแบบสอบถามประเภทนี้สามารถใช้ได้ทั้งมุ่งเน้นงาน (Job-oriented) และมุ่งเน้นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Worker-oriented) หรือผสมผสานทั้งสองรูปแบบ

4.2 แบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์งานตามตำแหน่งงาน (Position Analysis Questionnaire : PAQ) เป็นแบบสอบถามที่มีโครงสร้างค่อนข้างมาก มีการออกแบบในลักษณะเดียวกับแบบตรวจสอบรายการแต่แตกต่างกันตรงขอบเขต (Scope) แบบสอบถามประเภทนี้ได้รับการออกแบบขึ้นมาโดย Ernest J. McCormick และคณะแห่งมหาวิทยาลัย Purdue University เพื่อวิเคราะห์ลักษณะของงานตามจำนวนองค์ประกอบของงานซึ่งแบ่งได้เป็น 6 ด้านใหญ่ๆ คือ ข้อมูลป้อนเข้า (Information Input) กระบวนการปฏิบัติงาน ( Mental Process ) ผลการปฏิบัติงาน (Work Output) สัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆ (Relationships with others Persons) ผลการปฏิบัติงาน (Job Context) และคุณลักษณะอื่นๆ (other Characteristics )

## 2.การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

เป้าหมาย คือ ผลสรุปที่เกิดจากความพยายามที่ชัดเจน และวัดผลได้ที่ต้องการจะได้รับภายใน ระยะเวลาที่กำหนดโดยมีกรอบหรือขอบเขตทางด้านต้นทุน ซึ่งผลสรุป หมายถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจน และจับต้องได้ในสิ่งที่ต้องการจะได้รับ โดยแลกกับความพยายาม ทั้งนี้ประเภทและขนาดของความพยายามก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ต้องการเสมอ ดังนั้นต้องระบุความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน และผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจนซึ่งสามารถคำนวณได้ด้วยการวางแผน และการวิเคราะห์ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งส่วนประกอบของเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วย

1. ความสำเร็จที่ต้องการได้รับ คือ การคาดหวังว่าจะได้ผลลัพธ์อะไรจากการกระทำ เช่น ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของแผนก จาก 2 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายให้เหลือเพียง 1.5 เปอร์เซ็นต์

2. ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้ คือมีอะไรบ้างที่บ่งชี้ว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการแล้ว เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานคิดเป็นมูลค่า 2 เปอร์เซ็นต์ในช่วงเดือนมิถุนายน 1.9 เปอร์เซ็นต์ใน

เดือนกรกฎาคม และลดลงเหลือ 1.65 เปอร์เซ็นต์ในเดือนสิงหาคม ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าค่าใช้จ่ายกำลังลดลงแล้ว

3. วันเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมาย เช่น ลดค่าใช้จ่ายทางธุรกิจให้มีมูลค่าต่ำกว่า 1.5 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายภายในปีนี้

4. ต้นทุนสูงสุด (เงิน เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ) คือ ต้นทุนสูงสุดที่ยอมเสียไปเพื่อให้บริการเป้าหมาย ต้นทุนและการใช้ทรัพยากรนั้นเป็นตัวบังคับให้คิดมูลค่าทางการเงิน (Financial Value) ให้กับผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจะต้องทำให้สำเร็จโดยคงจำนวนลูกค้าไว้ตามปกติ และไม่มีการลดระดับมาตรฐานในการบริการที่เคยปฏิบัติ

### วิธีการกำหนดเป้าหมาย

วิธีการกำหนดเป้าหมาย (Establishing Goal) เป้าหมายขององค์การจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารและแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นเครื่องวัดและเครื่องควบคุมความสำเร็จขององค์การวิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์การมี 2 วิธีคือ

1. วิธีการกำหนดเป้าหมายแบบดั้งเดิม (Traditional Goal Setting) คือการกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การแล้วแตกย่อยเป็นเป้าหมายย่อยๆ ลงมาสู่ระดับต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายแบบนี้มีแนวความคิดที่ว่า ผู้บริหารระดับสูงร่วมเห็นภาพรวม (Big Picture) ขององค์การทั้งหมด จึงเป็นแนวทางที่ไม่เหมาะสม แม้บางกรณีอาจไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาของการกำหนดเป้าหมายวิธีนี้คือ ถ้าผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายแบบกว้างๆ เช่น “ให้มีกำไรเพิ่มขึ้น” “ให้เป็นผู้นำในการผลิตภัณฑ์” เมื่อแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกกำหนดเป้าหมายย่อย อาจเกิดการ “เบี่ยงเบน” ไปตามการตีความของผู้บริหารในแต่ละระดับได้ การแก้ไขปัญหาทำได้โดยการประสานเป้าหมายในแต่ละระดับของแต่ละองค์การให้ต่อเนื่องกัน (Mean – End Chain) เป้าหมายระดับสูง (Ends) จะเชื่อมกับเป้าหมายระดับรอง ๆ ลงมาแต่ละระดับ ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายระดับล่างจะเป็นตัวนำ (Mean) ไปสู่การบรรลุเป้าหมายระดับสูงถัดขึ้นไป

2. วิธีการกำหนดเป้าหมายแบบใหม่ (Popular Goal Setting) มีขั้นตอนในการดำเนิน อยู่ทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. ทบทวนพันธกิจขององค์การ พันธกิจ คือความมุ่งหมายขององค์การและสิ่งที่องค์การหวังว่าจะไปให้ได้ พันธกิจ จึงเป็นข้อความแนวทางปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมดและเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป้าหมายต่าง ๆ จะต้องสะท้อนมาจากพันธกิจขององค์การ

2. การประเมินทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ คือ ก่อนการกำหนดเป้าหมายควรที่จะทราบทรัพยากรขององค์การ ไม่ควรกำหนดเป้าหมายสูงเกินกว่าความสามารถขององค์การที่จะทำได้ แม้เป้าหมายที่ดีจะต้องมีความท้าทายแต่ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้

3. กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าหมายย่อยของฝ่ายแผนกต่าง ๆ ในองค์การ โดยเป้าหมายจะต้องมีความชัดเจน วัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

4. เขียนเป้าหมายให้เป็นลายลักษณ์อักษรจากนั้นแจ้งและประกาศให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

5. ประเมินผลเป้าหมายและปรับแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

### 3.แผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนสามารถสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต โดยการกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน วิเคราะห์หลักสูตร สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ กำหนดแผนการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจนและมีความหลากหลายพร้อมทั้งเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

#### กระบวนการในการวางแผนปฏิบัติงาน

การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และในกระบวนการ โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวางแผนที่ดี จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม มีการศึกษาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนเทศอย่างเพียงพอ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์การ ความสามารถขององค์การ
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือจุดหมายปลายทางขององค์การทั้งระยะสั้น และระยะยาว
4. การกำหนดวิธีการปฏิบัติ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ซึ่งต้องเลือกวิธีการที่ดีที่สุด
5. การจัดทำเอกสารการวางแผนขององค์การเพื่อไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

#### องค์ประกอบของการวางแผน

1. การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการให้บรรลุ มีหลายระดับ
  - 1.1 จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์เป็น Outcomes
  - 1.2 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็น Output
  - 1.3 เป้าหมาย (Targets) เป็นผลลัพธ์สุดท้าย
2. วิธีการและกระบวนการ (Means and Process)
  - 2.1 กลวิธีการหรือมาตรการ (Strategy)
  - 2.2 แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects)
3. ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost)
4. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)
5. การประเมินผลแผน (Evaluation)

#### การปฏิบัติงานตามแผน

การปฏิบัติงานตามแผน หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนไปดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยต้องกำหนดองค์กรหรือบุคคลที่รับผิดชอบและวิธีการดำเนินการชัดเจน

### ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ

ขั้นนี้เมื่อได้จัดทำแผน โครงการและได้ตรวจสอบความเป็นไปได้จนแน่ใจแล้วก็ต้องนำแผนเสนอผู้มีอำนาจตามลำดับ เพื่อขออนุมัติงบประมาณดำเนินการตามแผนและเมื่อได้รับอนุมัติแล้วก็จะนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตามแผนนี้จัดเป็นขั้นสำคัญที่สุดของการวางแผนเพราะว่าแผนเป็นเพียงข้อมูลที่มีอยู่ในเอกสาร ถ้าไม่มีการปฏิบัติก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรในการปฏิบัติตามแผนจะเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการดำเนินการตามโครงการที่มีในแผนปฏิบัติการประจำปีตามลำดับของโครงการก่อนหลัง

กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงานตามแผน เมื่อได้ศึกษางานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแล้วผู้วางแผนงานจะสามารถคาดคะเนได้ว่างานชิ้นหนึ่ง ๆ ควรใช้กำลังคนปฏิบัติงานกี่คนและแผนงานดังกล่าวจะใช้เวลาเท่าใดในแต่ละแผนและควรใช้เวลาเท่าใดตลอดแผนงาน เพื่อให้การอ่านแผนงานง่ายยิ่งขึ้นควรจัดทำเป็นตารางแสดงเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างตลอดเวลา

การนำแผนไปปฏิบัติเป็นการบ่งบอกถึงการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดฉะนั้น เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนและวัตถุประสงค์การดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงการประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสมโดยใช้ทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับจัดสรรเพื่อการดำเนินงานอย่างแท้จริง

การปฏิบัติตามแผนจะเป็นการลงมือปฏิบัติตามโครงการที่มีการมอบหมายงาน การจัดสรรทรัพยากร การประสานงาน การควบคุม การปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

การลงมือปฏิบัติตามแผนมีขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญดังนี้

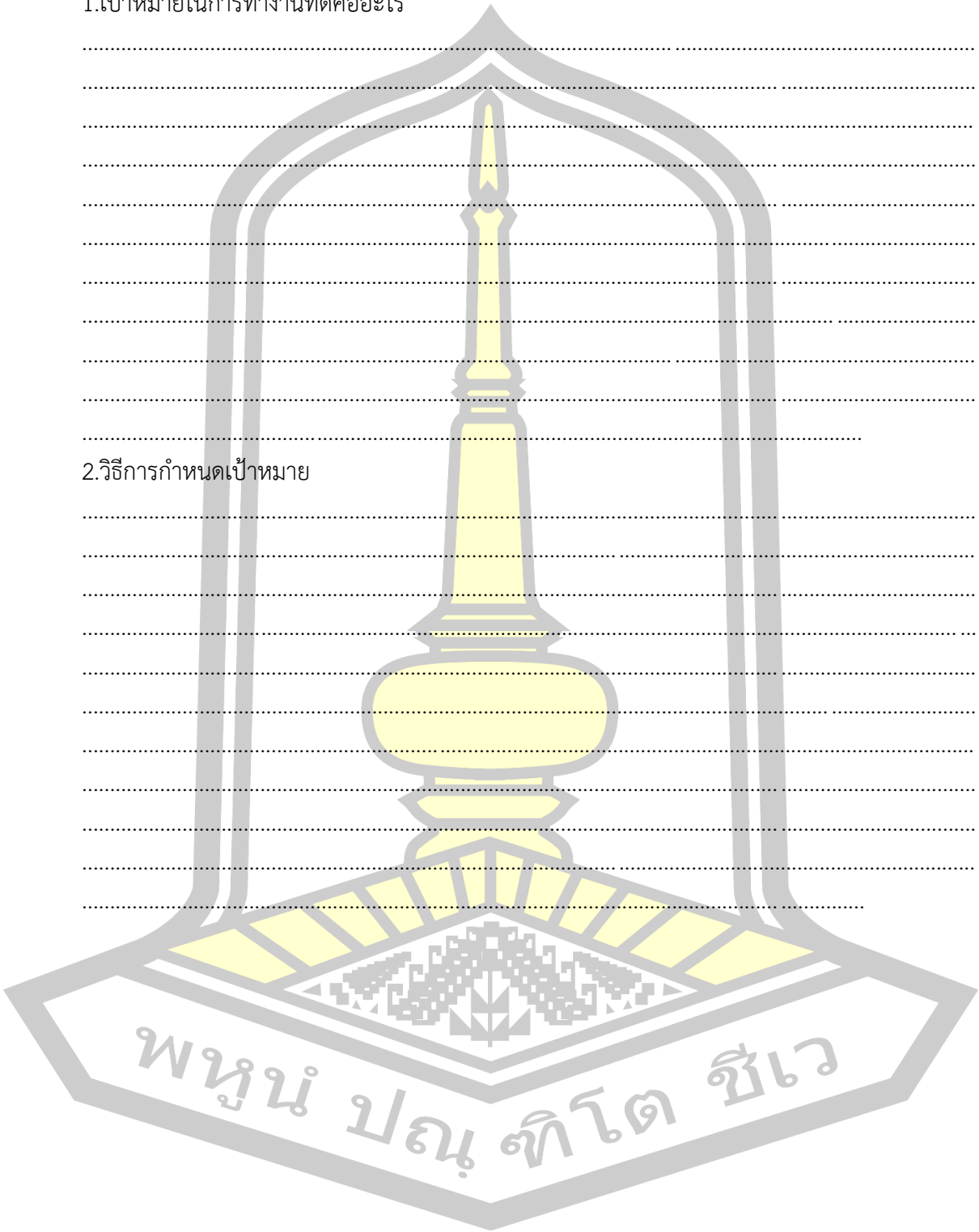
1. ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนที่ได้อนุมัติแล้วเพื่อการดำเนินการ
2. ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่างๆ ทางเทคนิคของแผน
3. การทำความเข้าใจส่วนต่าง ๆ ของแผนโดยเน้นถึงปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับวิชาการเฉพาะด้านหรือเทคนิคแต่มุ่งเน้นไปด้านมนุษยสัมพันธ์และปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติที่มีต่อแผน
4. การกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน
5. การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบความรับผิดชอบ
6. การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน
7. การดำเนินการตามแผน ตามกระบวนการทุกขั้นตอนที่กล่าวมาจะเป็นการเตรียมงานล่วงหน้าเพื่อดำเนินการตามแผนจึงมีลักษณะงานของการวางแผนปะปนอยู่ด้วย
8. การแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบถึงโครงการ
9. การแปลความหมายของแผนให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
10. การชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบการควบคุมงาน
11. การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของแผน
12. การตรวจสอบและประเมินข้อมูลและตัวเลข
13. การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม
14. การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึงการสิ้นสุดของแผน





### ใบงานที่ 2

1.เป้าหมายในการทำงานที่ดีคืออะไร



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.วิธีการกำหนดเป้าหมาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พหุบัณฑิต ชีวะ

### ใบงานที่ 3

1. แผนการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างไรกับครูผู้สอน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. จงบอกกระบวนการในการวางแผน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. จงบอกองค์ประกอบของแผนการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

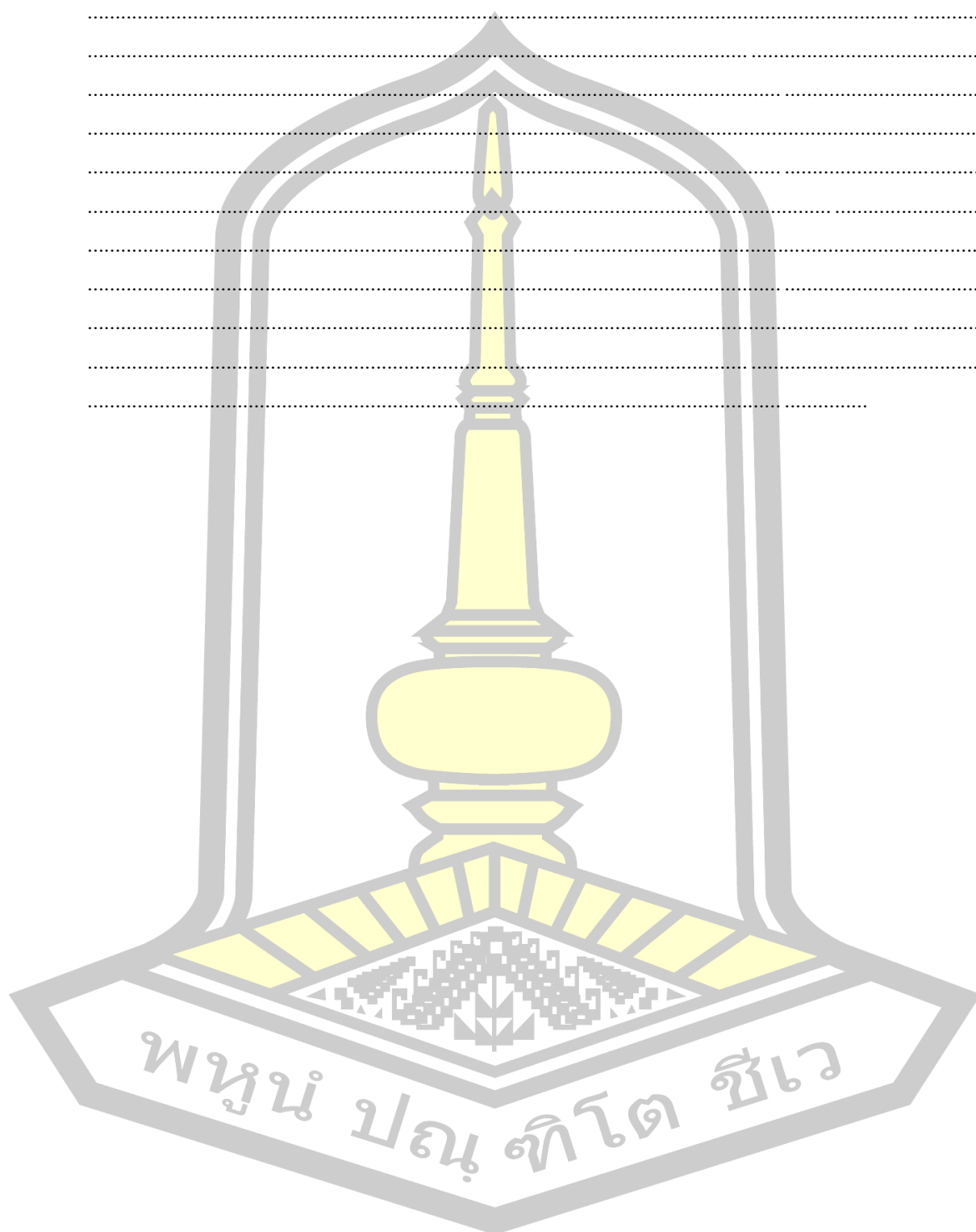
.....

.....

.....

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชเว

4.การนำแผนสู่การปฏิบัติสามารถทำได้อย่างไร







## Module 2

## การเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ (1.5 ชั่วโมง)

## 1. วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

## 2. เนื้อหา

2.1 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

2.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 3. กระบวนการ

3.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา

3.2 การบรรยาย เรื่องการเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

3.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม

3.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.5 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล

3.6 ศึกษาดูงาน

3.7 การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

## 4. สื่อ/แหล่งเรียนรู้

4.1 เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรื่อง การเสริมสร้างด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่

4.2 ใบงาน

4.3 เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

## 5. การประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายชักถาม

5.2 การประเมินผลจากใบงาน

พหุ ประสิทธิภาพ ชีวะ

## 1.ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

ความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ ความเอาใจในงาน ความอดทน พุ่มเทร่างกายและเวลา ความพยายามแน่วแน่ ในการทำงานด้วยความเพียร ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหาด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เสนอแนวทางวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาดตนเองและผลงาน เพื่อให้งานที่กระทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และพร้อมทั้งชื่นชมผลงานของตนเองด้วยความภาคภูมิใจ

### ลักษณะของความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

ลักษณะของความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง บุคคลที่มีความเอาใจใส่ในงาน ตั้งใจ พุ่มเทในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ปรับปรุงแก้ไขงานและทำงานจะสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีคุณภาพ

### ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเองต่อหน้าที่ราชการและต่อสถานศึกษา ใส่ใจปัญหาของสถานศึกษาและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลการกระทำของตน

ความรับผิดชอบสามารถแบ่งระดับได้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 Developing : ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและพร้อมที่จะพัฒนา ประเมินจากพฤติกรรมกรปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทันกำหนดภายใต้คำแนะนำรวมทั้งรับรู้สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองโดยรายงานอุบัติการณ์ปัญหาหรือความผิดพลาดสำคัญทุกครั้ง

ระดับ 2 Performer : ตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ประเมินจากพฤติกรรมกรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายและแผนเสร็จทันเวลาที่กำหนดด้วยตนเองสามารถรับรู้สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานโดยเสนอปัญหาให้ผู้บังคับบัญชารับทราบและสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่มีผลกระทบต่องานได้

ระดับ 3 Achievement : มุ่งมั่นในความสำเร็จของหน่วยงาน ประเมินจากพฤติกรรมกรวางแผนการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รู้ วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ สภาพปัญหาและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและมีการวางแผนเตรียมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ระดับ 4 Role Model : เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ประเมินจากการมีพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่ตัวอย่างสม่ำเสมอจนเป็นที่ยอมรับเป็นแบบอย่าง

ระดับ 5 Inspire Culture : สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน ประเมินจากพฤติกรรมที่มักสร้างบรรยากาศสนับสนุนส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ดีในการปฏิบัติงาน



### ลักษณะสำคัญของความรับผิดชอบ

ลักษณะผู้ที่มีความรับผิดชอบจะมีลักษณะเอาใจใส่มุ่งมั่นตั้งใจในงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมรับผิดชอบในภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและยอมเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเพาะบ่มนิสัยให้มีจิตสำนึกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

### 2.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการเสนอวิธีการ/แนวทางใหม่โดยการมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแสวงหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนาการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความสร้างสรรค์

#### การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบของโมเดล AUTA ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ (Awareness of the importance of creativity) เป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นเกี่ยวกับการเพิ่ม ความสำนึกในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาของแต่ละบุคคล เช่น การพัฒนา ปรัชญา 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) วิธีการในการคิดอย่างสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลที่ให้ผลผลิตที่สร้างสรรค์เพื่อนำไปใช้เทคนิค มาตรฐานในการคิดสร้างสรรค์ ได้แก่

- 3.1 การระดมพลังสมอง การเอาคุณลักษณะต่างๆออกมาแจกแจงหรือปรับลักษณะต่างๆ
- 3.2 การจับคู่ในลักษณะ 2 ด้านแล้วจับคู่สลับกันหลายๆคู่ก็จะได้รูปแบบหลายรูปแบบการใช้ความคิดริเริ่มหรือสร้างสิ่งใหม่ๆ โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่แล้ว
- 3.3 การคิดโดยเอาสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกันมาเกี่ยวข้องกันหรือหาสิ่งธรรมดาให้แปลกใหม่ โดยการให้คุณลักษณะของการเปรียบเทียบมาใช้

4. **ขั้นการเพิ่มพูนศักยภาพในการเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคลที่แท้จริง** (Self actualization) เป้าหมายที่แท้จริงของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์คือการรู้จักตนเอง ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลเต็มไปด้วยการพัฒนาความสามารถและปรีชาญาณของแต่ละบุคคล ความพึงพอใจในสิ่งที่ตนสามารถเป็นไปได้ การรู้จักตนเองนั้นประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

- 4.1 เป็นผู้เปิดประสบการณ์ต่างๆ มาปรับเข้ากับตนเอง
- 4.2 มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของเพื่อนมนุษย์
- 4.3 เรียนรู้และผลิตสื่อต่างๆ ตามความคิดริเริ่ม
- 4.4 มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำรงชีวิตให้เหมาะสม

#### **กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์**

ขั้นตอนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. **ขั้นการเตรียมการ (Preparation)** เป็นระยะเริ่มต้นของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู ให้ครูได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นครูที่สร้างสรรค์ การรู้จักความถนัดของตนเอง ได้รู้จักแนวทางการจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่ การเตรียมพร้อมสู่การปรับเปลี่ยนสู่ครูสร้างสรรค์ ครูเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศการค้นหาคำคิดที่เกี่ยวข้องและการฟังข้อเสนอแนะ ตลอดจนการหาแผนเพื่อพัฒนาตนเอง
2. **ขั้นการบ่มเพาะ (Incubation)** เป็นขั้นช่วงของการสร้างความรู้และใส่ความรู้เข้าไปให้กับครูโดยครูจะทำการแจกแจงข้อมูลไว้ภายใน และจัดระเบียบความคิดซึ่งขั้นตอนนี้จะฝึกให้ครูรู้จักตั้งคำถามที่สร้างสรรค์การฝึกจินตนาการและการเปรียบเทียบ และการฝึกดัดแปลงสู่สิ่งใหม่
3. **ขั้นการกระจ่างแจ้ง (Insight)** เป็นประสบการณ์เฉพาะตัวของครู ที่เรียกว่า การค้นพบใหม่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ของตนเองซึ่งขั้นตอนนี้ครูจะได้ฝึกประยุกต์แนวคิดของตนเอง ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลังจากที่ได้ดูแบบอย่าง หรือตัวอย่างการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย แล้วนำไปประยุกต์ใช้ นำไปเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ และออกแบบนวัตกรรมการสอนของตัวครูเอง
4. **ขั้นการตรวจสอบ (Verification)** เป็นขั้นตอนการตรวจสอบประเมินคุณค่าเป็นขั้นตอนที่ให้ครูต้นแบบ และครูที่เชี่ยวชาญ ออกนิเทศ และติดตาม การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ และการออกแบบนวัตกรรมการสอนของครู เพื่อกระตุ้นให้กำลังใจ การตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู ตลอดจนการประเมินผลร่วมกัน
5. **ขั้นการสร้างความเข้มแข็ง (Strength)** เป็นขั้นตอนเพื่อให้ครูได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ และการเสริมแรง โดยให้ครูได้มีเวทีจัดนิทรรศการผลงาน การนำเสนอนวัตกรรมการสอน หรือการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ของตนเองที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มอบรางวัลให้กับครูที่มีผลงานในการสร้างสรรค์การจัดการเรียนรู้ และมีการสัมมนาในกลุ่มย่อยเดือนละครั้ง และสัมมนาในกลุ่มใหญ่ภาคเรียนละครั้ง เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันซึ่งจะทำให้เกิดความเข้มแข็ง ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ อย่างมั่นคง

## ใบงานที่ 1

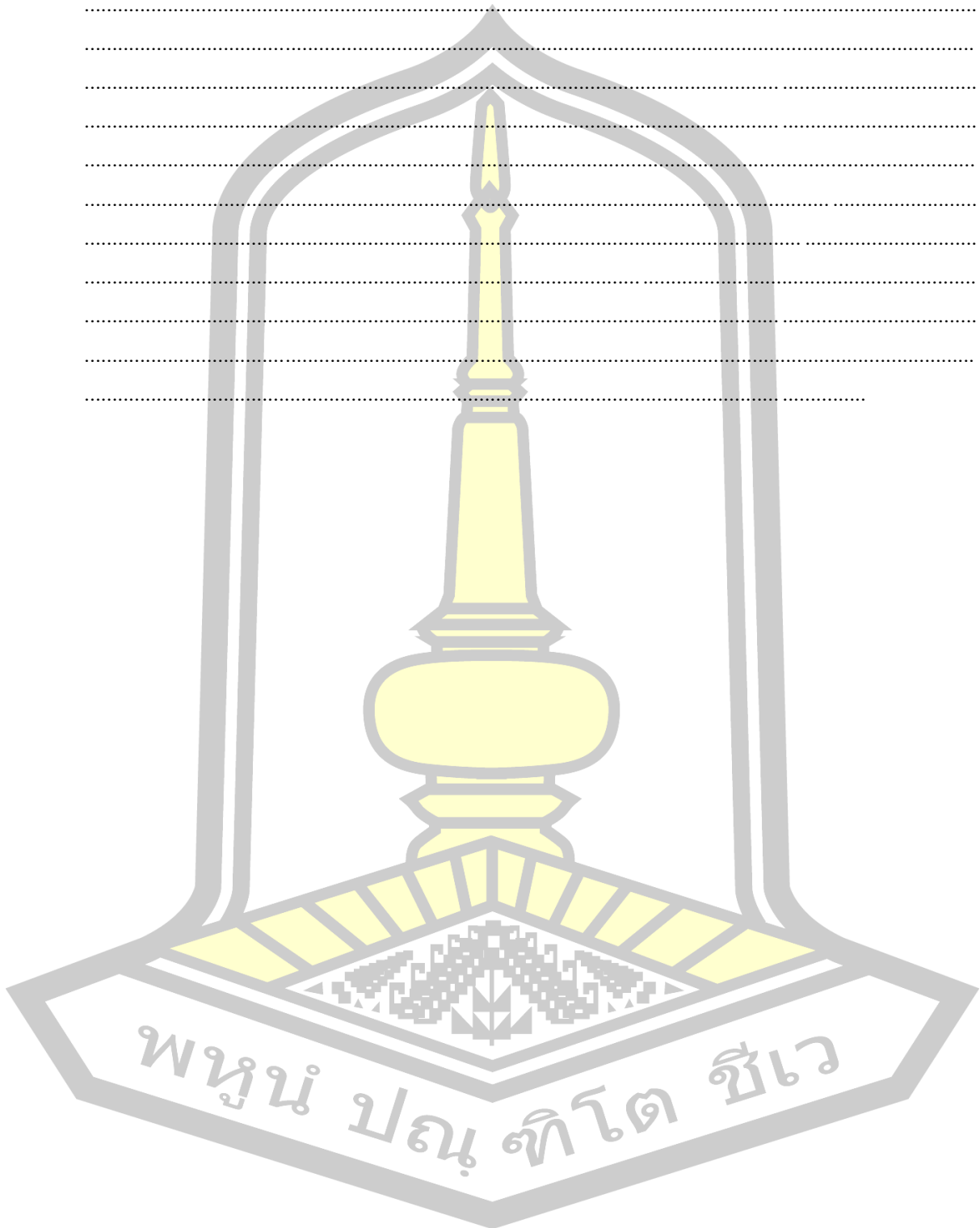
1. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานหมายถึง

2. บุคคลที่มีลักษณะของความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมีลักษณะอย่างไร

3. ความรับผิดชอบหมายถึง

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชเว

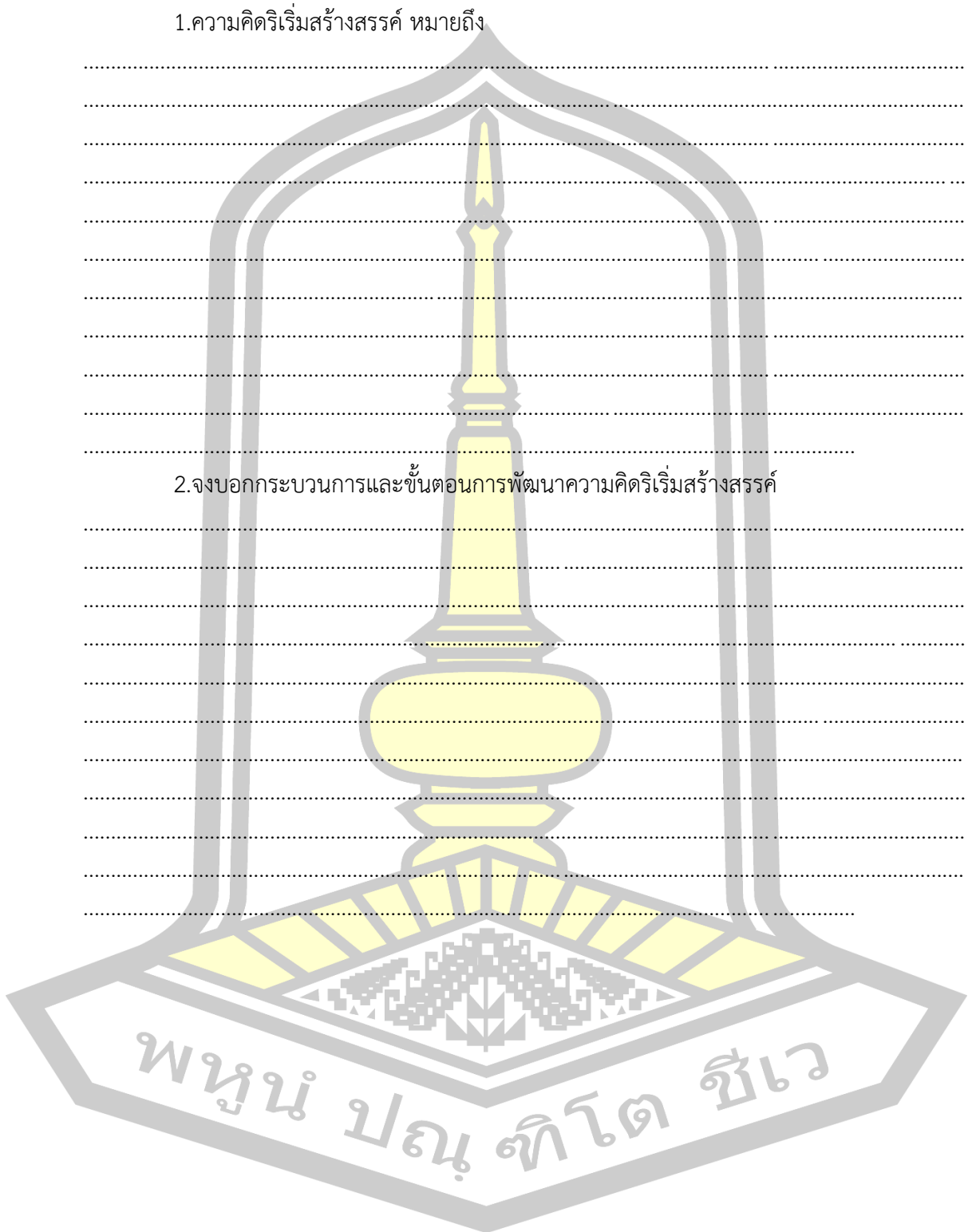
4.บุคคลที่มีความรับผิดชอบมีลักษณะอย่างไร



## ใบงานที่ 2

1.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง

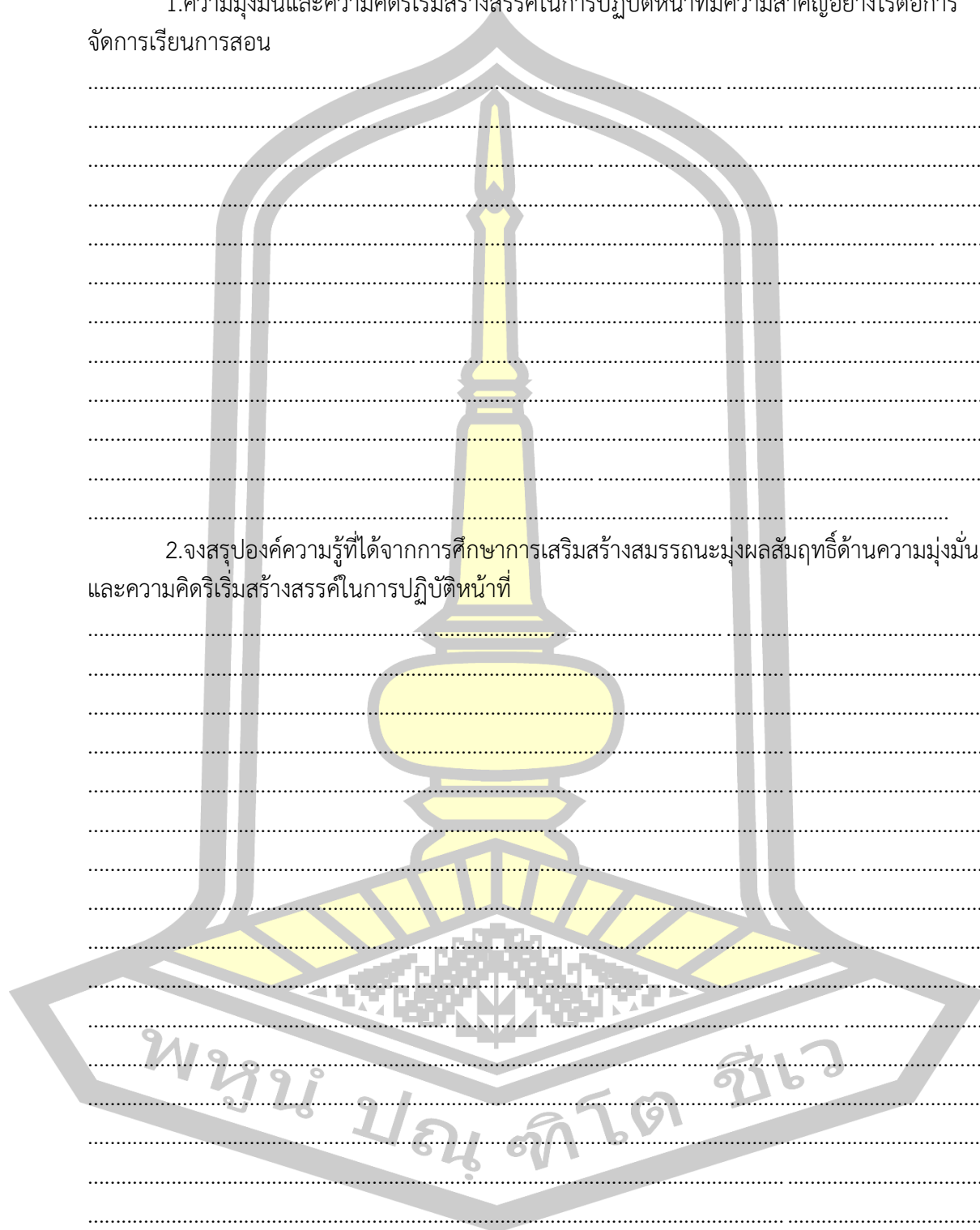
2.จงบอกกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์



### ใบงานที่ 3

1. ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่มีความสำคัญอย่างไรต่อการจัดการเรียนการสอน

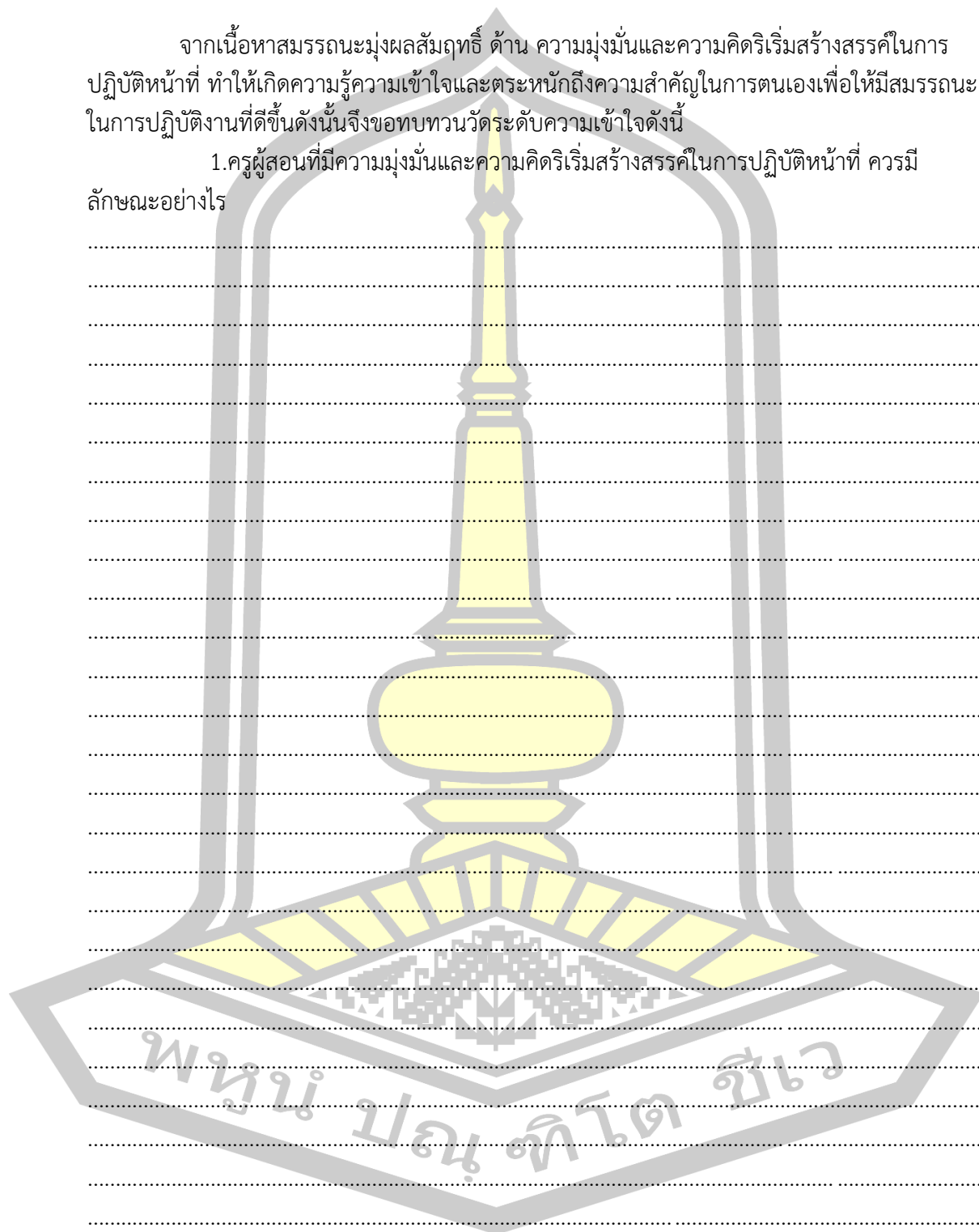
2. จงสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาการเสริมสร้างสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่



### ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้าน ความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นดังนั้นจึงขอทบทวนวัดระดับความเข้าใจดังนี้

1.ครูผู้สอนที่มีความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่ ควรมีลักษณะอย่างไร



## Module 3

## การเสริมสร้างด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล (1.5 ชั่วโมง)

## 1. วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะความสามารถในการติดตามประเมินผล

## 2. เนื้อหา

การติดตามประเมินผล

## 3. กระบวนการ

3.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา

3.2 การบรรยาย เรื่อง การเสริมสร้างด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล

3.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม

3.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.5 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล

3.6 ศึกษาดูงาน

3.7 การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

## 4. สื่อ/แหล่งเรียนรู้

4.1 เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรื่อง การเสริมสร้างด้านความสามารถในการติดตามประเมินผล

4.2 ใบงาน

4.3 เครื่องช่วยอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

## 5. การประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายชักถาม

5.2 การประเมินผลจากใบงาน

พหุ ประถมศึกษา



## การติดตามประเมินผล

### ความหมายการติดตามประเมินผล

การติดตาม หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมุ่งที่จะตอบคำถามหลักว่า ในการดำเนินการนั้น ได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ ได้ผลตรงตามที่กำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการติดตามจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเร่งรัดโครงการ ดำเนินไปตามเป้าหมายของแผนงานและแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ถูกวัดโดยการเทียบกับเกณฑ์ จุดเน้นของการประเมินจะอยู่ที่ความยุติธรรม และความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินที่โปร่งใส และเปิดเผย นอกจากนี้การประเมินผลที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งได้มาจากระบบการวัดผลที่มีคุณภาพซึ่งสามารถให้ผลการวัดที่ถูกต้อง สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการติดตามการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆและประเมินการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ โดยการออกแบบและวางแผนการติดตาม ประเมินผลทุกภาคเรียนการออกแบบและสร้างเครื่องมือประเมินผลที่เหมาะสม การกำหนดรูปแบบในการติดตามประเมินผลที่หลากหลาย ระบุเกณฑ์และตัวชี้วัดซึ่งให้มีความสอดคล้องกับแผนการติดตามประเมินผล การประเมินผลการจัดการเรียนรู้ การดำเนินการตามแผน การประเมินวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานและพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด

การติดตามประเมินผลเป็นวิธีการที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารมีความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในมีการปฏิบัติตามฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดออกแบบไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิผลหรือต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามประเมินผลมีการติดตามในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง มีดังต่อไปนี้

1. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องรวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามปกติของหน่วยรับตรวจ การติดตามผลครอบคลุมทุกกิจกรรมและต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการทำงาน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

2. การประเมินผลเป็นรายครั้ง เป็นการประเมินผลเป็นครั้งคราวตามเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การติดตามประเมินผล การประเมินเป็นรายครั้งสามารถทำได้ ดังนี้

1) การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในด้วยการให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้นๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

2) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระอาจกระทำ โดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความเที่ยงธรรมมากขึ้น การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล ผู้บริหารต้องกำหนดให้ผู้รับผิดชอบการติดตามการประเมินผลเกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้การติดตามการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการโดยตรง ผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามประเมินผลควรดำเนินการดังนี้ พิจารณาวิธีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมจากผลการประเมินการกำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะการสั่งการให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งแจ้งถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ ตามข้อเสนอแนะ

#### ประโยชน์ของการวัดผลประเมินผล

การประเมินการปฏิบัติงาน จะมีประโยชน์ต่อการบริหารบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าประเมินการปฏิบัติงานเพื่ออะไรและองค์การได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับการประเมินการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบ เป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนหน้าเพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานนอกจากนี้อาจมี

การให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงานซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์การออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย

4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

6. เป็นเครื่องจูงใจพนักงานในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับชภูษากับพนักงาน

8. ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

### **หลักการในการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงาน**

การประเมินการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้อย่างดี คือทั้งฝ่ายผู้ประเมิน ( Evaluator ) และผู้ถูกประเมิน ( Evaluatee ) ทั้งสองฝ่ายมีจุดมุ่งหมายร่วมที่สำคัญที่สุดคือ ต้องการระบบการประเมินที่ถูกต้องตรงต่อความเป็นจริงดังนั้น การประเมินการปฏิบัติงานที่จะต้องตอบสนองความต้องการอันนี้ การสร้างแบบวิธีการประเมินผลเพื่อให้เป็นแบบการประเมินผลที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นจะต้องสนองตอบความต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลและการปฏิบัติงานอาจมีได้ต่างๆ กัน เช่น เพื่อเลื่อนตำแหน่งเพื่อเลื่อนเงินเดือนเพื่อกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาปรับปรุงสมรรถภาพ เป็นต้น เมื่อมีวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กันออกไปรูปแบบหรือวิธีการประเมินผลอาจจะต้องต่างกันไปด้วย

2. การประเมินการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้มีอำนาจในองค์การทั้งนี้เพื่อให้การประเมินผลมีความหมาย และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจังตามวัตถุประสงค์ หากการประเมินผลไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารแล้วการประเมินผลก็ไร้ความหมายเอาไปใช้อะไรไม่ได้ผู้มาประเมินก็ขาดความเชื่อถือไม่ให้ความร่วมมือด้วยจริงใจและเต็มใจ

3. ต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้แน่นอนการที่ต้องมีมาตรฐานก็เพื่อให้เป็นเครื่องวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนว่าปฏิบัติได้สูง-ต่ำเพียงใด มาตรฐานที่กำหนดไว้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสูงต่ำดังกล่าวนี้ เมื่อสภาพการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจะต้องมีการเปลี่ยนมาตรฐานตามไปด้วยมาตรฐานที่กำหนดขึ้นควรมีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือมีความเป็นไปได้ และทำหายความสามารถพอสมควรคุณสมบัติที่จะต้องประเมินทุกคุณสมบัติจะต้องมีมาตรฐานกำหนดไว้ทั้งมาตรฐานและคุณสมบัติอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อสภาพการทำงานเปลี่ยนไป

4. เน้นหนักในผลการปฏิบัติงานมากกว่าพฤติกรรมอันเป็นส่วนตัวของผู้ถูกประเมินความประพฤติอันเป็นส่วนตัวไม่มีผลกระทบต่อการทำงานไม่ควรนำมาใส่ไว้ในแบบประเมินในบางประเทศอาจถือเป็นการก้าวก่ายสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลได้แต่ละหัวข้อการประเมินนั้นจะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

5. แบบวิธีการประเมินผลต้องง่ายที่จะเข้าใจสะดวกในการใช้และมีคุณภาพสูง หากเป็นแบบที่ยุ่งยากจะทำให้ผู้ประเมินไม่อยากจะใช้เพราะโดยทั่วไปผู้ประเมินไม่ค่อยเต็มใจจะประเมินคนอื่นอยู่แล้วเป็นทุนเดิมหากแบบที่กำหนดขึ้นยุ่งยากผู้ประเมินอาจต่อต้านด้วยการไม่ใช้เลยก็ได้ ข้อสำคัญที่สุดคือเรื่องของคุณภาพของแบบประเมิน

6. การกำหนดระยะเวลาประเมินต้องเหมาะสม คือไม่ควรกำหนดช่วงการประเมินสั้นหรือยาวเกินไปเช่นประเมินทุกวันทุกสัปดาห์อาจจะเป็นการประเมินที่สั้นเกินไปสิ้นเปลืองโดยใช้เหตุผล และยังไม่มีข้อมูลเพียงพอเพราะสังเกตกันแต่ระยะสั้นแต่หากปล่อยระยะเวลาเนิ่นนานไปจึงประเมินครั้งหนึ่ง ก็อาจก่อความเสียหายได้เช่นกันคือหากไม่มีการเก็บรวบรวมพฤติกรรมหรือสถิติการทำงานไว้ดีพอจะทำให้หลงลืมการปฏิบัติงานที่สำคัญบางอย่างไปได้โดยปกติมักจะกำหนดให้มีการประเมินผลกันทุกหกเดือนหรือน้อยปีละครั้ง

7. ต้องพยายามสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องไม่ลืมว่าการประเมินผลการทำงานนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงสมรรถภาพการทำงานเป็นเครื่องมือแสดงขีดความสามารถของผู้ถูกประเมินมิใช่เครื่องมือจับผิดการอธิบายให้ผู้ถูกประเมินเห็นเจตนาที่เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งผู้ประเมินเองด้วย หากเป็นไปได้ฝ่ายผู้ประเมินควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบล่วงหน้าว่าจะต้องมีการประเมินผลด้านใดบ้างในช่วงเวลาหนึ่งหากจะอธิบายลงไปถึงรายละเอียดของรายการที่จะประเมินแต่ละรายการด้วยก็จะเป็นการดีผู้ถูกประเมินจะได้ทราบล่วงหน้าว่ามาตรฐานการทำงานในแต่ละเรื่องมีอยู่อย่างไรป้องกันการโต้แย้งภายหลัง

8. ควรให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบถึงผลการประเมินด้วยเพราะโดยทั่วไปแล้วผู้ปฏิบัติงานย่อมอยากทราบว่าผู้บังคับบัญชามองการปฏิบัติงานของเขาอย่างไรการเปิดโอกาสให้เขาทราบว่าผลการประเมินย่อมสนองความต้องการด้านนี้ของเขาได้

### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีผู้กำหนดรูปแบบในการประเมินผลไว้หลากหลาย ซึ่งหมายถึงการดำเนินการประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบหลักเกณฑ์แน่นอน และต่อเนื่องกันไป

เป็นขั้นตอนจนครบทุกขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลและผู้ประเมินโดยกระบวนการประเมินผล ประกอบด้วย

1. การระบุเป้าหมายการประเมินให้เฉพาะเจาะจง
2. การคาดหวังในงานของพนักงาน
3. การตรวจสอบงานที่ปฏิบัติ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การอภิปรายผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งสิ่งที่ต้องประเมินผลของบุคคล แยกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ประเมินผลการปฏิบัติ ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายแล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ได้ปริมาณมาก คุณภาพดี ได้ผลตามมาตรฐาน
2. ประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความร่วมมือในการทำงาน ความสามัคคี มนุษยสัมพันธ์ ความเสียสละ ความอดทน การรักษาวินัย ทักษะคิดต่อองค์การจริยธรรม วิชาชีพ ความเชื่อ และความเต็มใจในการทำงาน

#### ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการประเมินการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

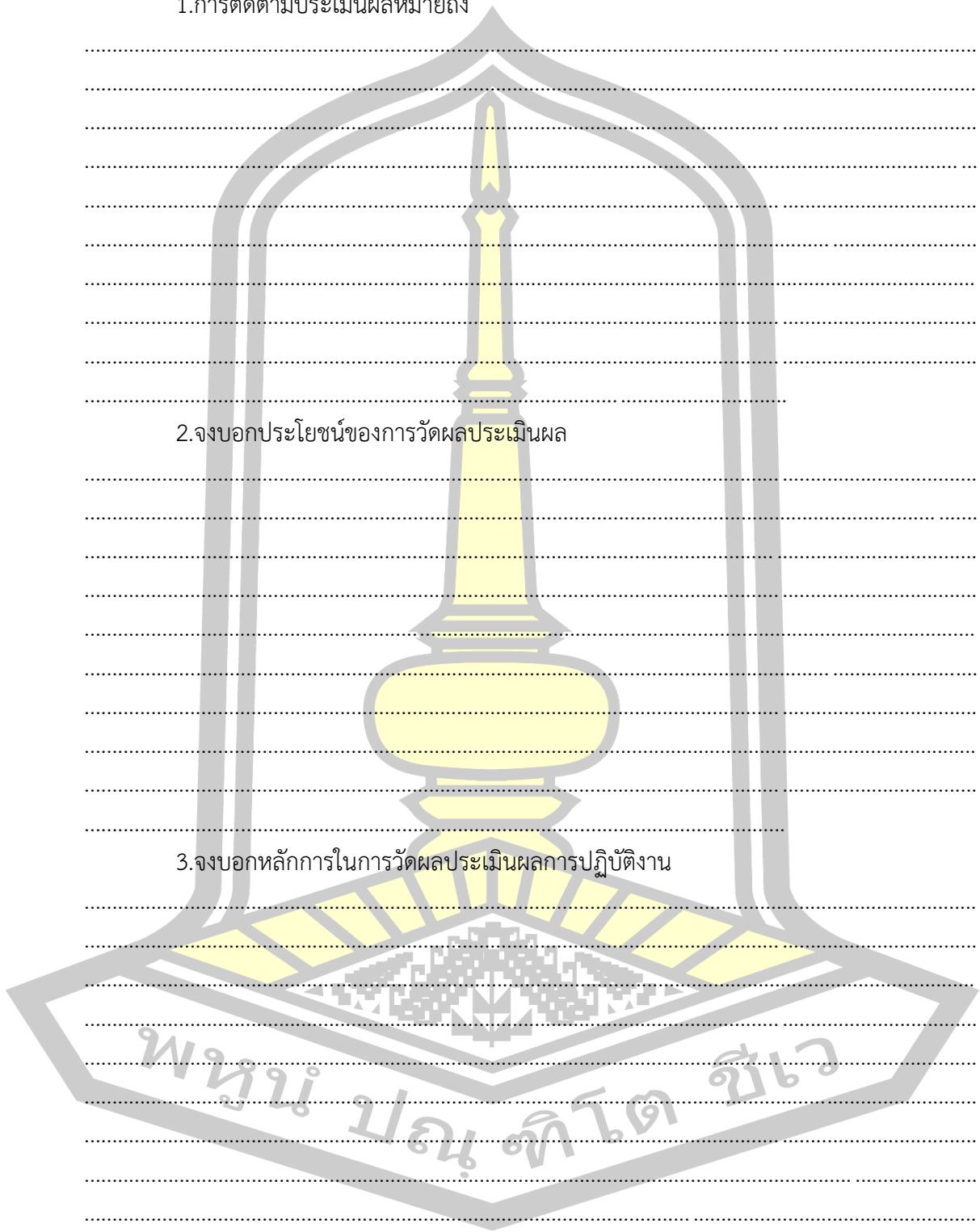
1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใดบ่อยครั้งเพียงใดใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้
2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประเมินร่วมกันด้วย
4. การนำผลที่ประเมินได้มาถกและพิจารณากับพนักงาน
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานและสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกล่าวคือในวิธีที่ไม่เป็นทางการนั้นมักจะให้หัวหน้าพนักงานนั้นๆแสดงความคิดเห็นโดยทั่วไปว่าลูกน้องของตนคืออย่างไรในการทำงานซึ่งวิธีที่ไม่เป็นทางการนี้มีปัจจัยเกี่ยวกับทัศนคติและความใกล้ชิดในเรื่องส่วนตัวต่างๆ เข้ามาปะปนอยู่ด้วยเสมอและมักจะทำให้หัวหน้างานมีความลำเอียงองค์การส่วนมากจึงต้องมีการจัดระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นทางการขึ้นซึ่งจะเป็นระบบสำหรับที่จะใช้เป็นประจำตามปกติ และมีระเบียบแบบแผนในวิธีการประเมินการปฏิบัติงานทั้งนี้เพื่อช่วยให้การประเมินผลดังกล่าวสมเหตุสมผลและมีความยุติธรรมซึ่งจะมีผลต่อขวัญของพนักงานด้วย

### ใบงานที่ 1

1.การติดตามประเมินผลหมายถึง

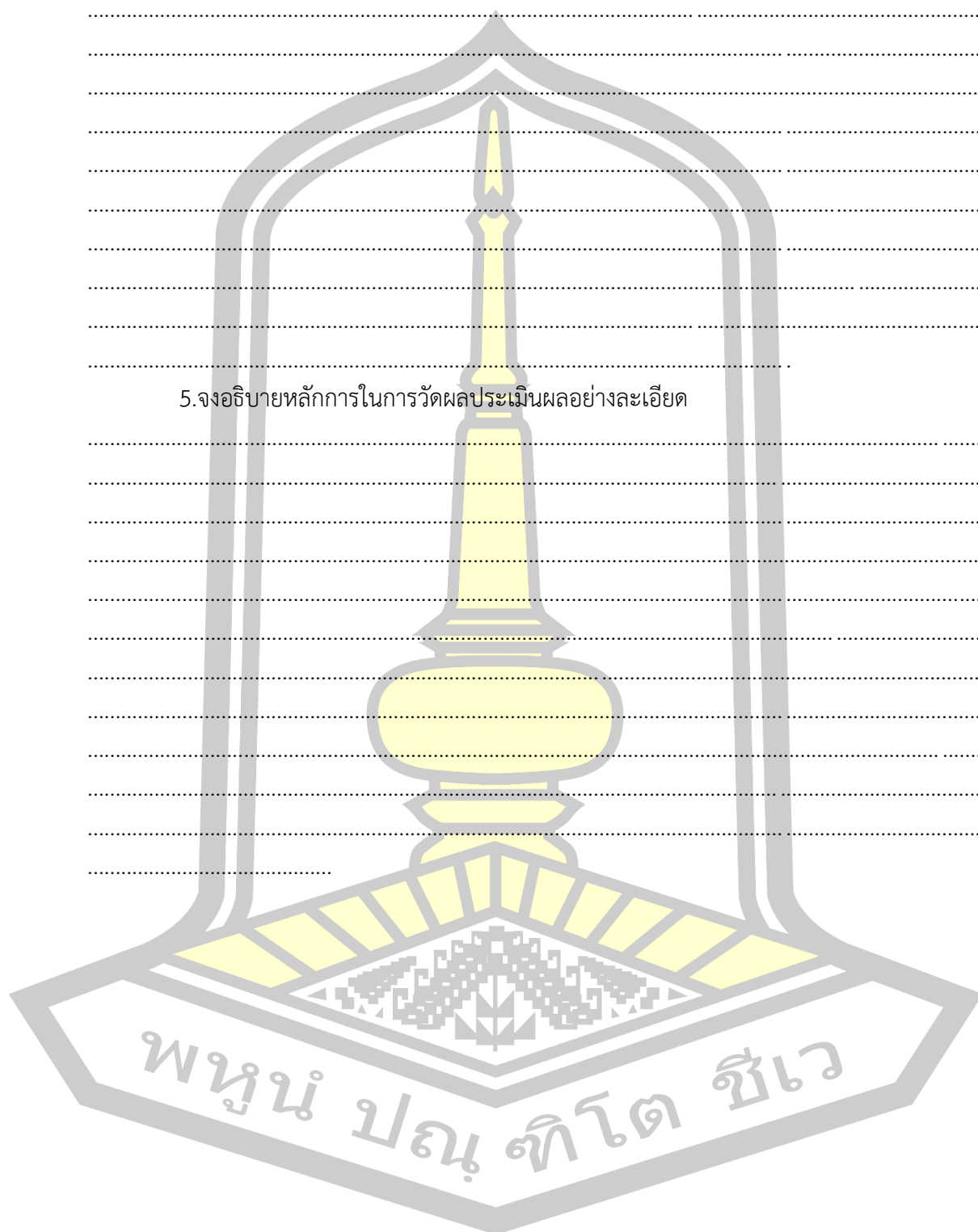
2.จงบอกประโยชน์ของการวัดผลประเมินผล

3.จงบอกหลักการในการวัดผลประเมินผลการทำงาน



4. จงบอกกระบวนการในการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. จงอธิบายหลักการในการวัดผลประเมินผลอย่างละเอียด









## Module 4

## การเสริมสร้างด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ( 1.5 ชั่วโมง )

## 1. วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

## 2. เนื้อหา

การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

## 3. กระบวนการ

3.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา และวิธีการพัฒนา

3.2 การบรรยาย เรื่อง การเสริมสร้างด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

3.3 ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรม

3.4 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.5 การอภิปราย ชักถามและสรุปผล

3.6 ศึกษาดูงาน

3.7 การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

## 4. สื่อ/แหล่งเรียนรู้

4.1 เอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ เรื่อง การเสริมสร้างด้านความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

4.2 ใบงาน

4.3 เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

## 5. การประเมินผล

5.1 การสังเกตจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และอภิปรายชักถาม

5.2 การประเมินผลจากใบงาน

พหุ ประถมศึกษา

## การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

### การพัฒนา

การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปสู่อีกสิ่งหนึ่งในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยกระบวนการในการพัฒนาต้องเป็นรูปแบบต้องเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

### กระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงาน

1. กำหนดงานที่ต้องการปรับปรุง
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงงาน
3. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน
4. เขียนการไหลของงาน (Work Flow) วิธีการเขียนการไหลของงานมักใช้

สัญลักษณ์แทนเหตุการณ์หรือกิจกรรม เช่น รูปวงกลม คือการปฏิบัติงาน, รูปลูกศร คือการเดินของงาน, รูปสี่เหลี่ยม คือการตรวจสอบงาน, รูปตัว D คือ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน, รูปสามเหลี่ยมหัวลง คือ การเก็บรักษา

5. การพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน
6. การเลือกแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน
7. การปฏิบัติและประเมินผล

### ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จโดยในการทำงานนั้นต้องใช้ทรัพยากร เช่น คน เงิน อุปกรณ์ต่างๆและการจัดการอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

### การพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทางที่ดีขึ้น โดยกระบวนการพัฒนานั้นอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ผลการประเมินการปฏิบัติงาน จุดแข็งจุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการใหม่ที่ตอบสนองต่อผลการประเมิน การทดลองและดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนางานในรูปแบบใหม่ๆ การปรับปรุงพัฒนางานและกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพงานเพื่อการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

### วัตถุประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงาน

1. ลดขั้นตอนในการทำงาน ให้มีความคล่องตัวมากขึ้น
2. เพื่อหาวิธีการดำเนินงานที่ดีใช้เวลาน้อยแต่ได้ผลมากกว่า
3. ประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน เวลาวัสดุอุปกรณ์
4. สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่ดีเพราะผู้ปฏิบัติงานจะร่วมมือกันในการพัฒนาหาวิธีการทำงาน
5. ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

## วงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA)

วงจรเดมมิง (Deming Cycle) เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพที่สำคัญของสถานศึกษาในยุคการปฏิรูปการศึกษา เป็นวงจรบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการอย่างมีวินัยแบบครบวงจร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่เป็นวงล้อหมุนสู่ความก้าวหน้า หรือเป็นกระบวนการพัฒนาแบบ PDCA มีความหมาย ดังนี้

1) การวางแผน (Plan) หรือ P เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภาพ เพราะแผนจะกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาคุณภาพ โดนแผนจะอธิบายความจำเป็นและสร้างความเข้าใจในการแก้ปัญหา ซึ่งต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานที่จะร่วมมือกันในการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค และข้อบกพร่องต่าง ๆ ขององค์การให้หมดไปอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ

2) การปฏิบัติ (Do) หรือ D เป็นการนำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผนปฏิบัติ (Action plan) และลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปัญหานั้นเป็นงานที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ภายในกลุ่มก็สามารถปฏิบัติได้ทันที หากปัญหา มีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหน่วยหรือกลุ่มอื่น ก็ต้องแจ้งให้ผู้บริหารสั่งการให้หน่วยงานอื่นประสานงานและร่วมมือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การตรวจสอบ (Check) หรือ C เป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานที่ปฏิบัติโดยเปรียบเทียบผลการทำงานก่อนการปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงานว่ามีความแตกต่างมากน้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมายก็จะนำไปจัดทำมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป แต่ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยอาจจะสูงหรือต่ำกว่าที่ต้องการ ทีมงานคุณภาพก็ต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น

4) การปรับปรุง (Act) หรือ A เป็นการกำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในอนาคต หรือทำการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการปัญหาที่ไม่ได้คาดหวัง และปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงานจนได้ผลลัพธ์ที่พอใจ และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วจึงจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและกลุ่ม อื่น ๆ ได้ทราบต่อไป

### การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen หรือ Continuous Improvement) คือการปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นจากความพยายามอย่างต่อเนื่องค่อยเป็นค่อยไปในการปรับปรุงจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้นรวมถึงการปรับปรุงการทำงานประจำวันให้ดียิ่งขึ้นการปรับปรุงนี้อาจไม่จำเป็นต้องใช้เทคนิคพิเศษใดๆ เพียงแต่ใช้สามัญสำนึกของพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่างในการตรวจสอบงานของตนเองและตั้งใจปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมปกติในแต่ละวัน เราใช้เวลากับงาน 3 ประเภทนี้

งานประเภท A ทำงานประจำวัน

งานประเภท B ปรับปรุงงาน

งานประเภท C แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ซึ่งการปรับปรุงงานจะถูกบีบออกไปโดยงาน A และงาน C จึงต้องพยายามผลักดันให้การปรับปรุงงานเป็นส่วนหนึ่งของงานในแต่ละวัน (งานประจำถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น) สุดท้ายจะส่งผลให้การแก้ไขปัญหาลดลง

ขั้นตอนการทำ Kaizen ตามแบบ PDCA

PDCA หรือ (Plan-Do-Check-Act) เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือวางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง การดำเนินกิจกรรมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้นวงจร PDCA นี้ได้พัฒนาขึ้น โดย ดร.ชิวจิฮารุ ต่อมา ดร.เดมมิ่ง ได้นำมาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกันโดยสามารถนำมาพิจารณานำไปสู่แนวทางปฏิบัติของ Kaizen ได้ดังต่อไปนี้

1. คัดเลือกและกำหนดปัญหาที่จะดำเนินการองค์กรหรืออุตสาหกรรมส่วนใหญ่แล้วมักมีปัญหาหลายอย่างในการทำงานเริ่มตั้งแต่ของเสีย (Defects) จากการผลิตการผลิตเกินความต้องการ (Over production) การเก็บสต็อกมากเกินไป (Excessive Inventory) สิ่งวัสดุปริมาณมากแต่มีการใช้น้อยการขนย้ายที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Transport) กระบวนการผลิตที่ไร้ประสิทธิภาพ (Ineffective Process) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Unnecessary motion or action) และข้อบกพร่องจากการผลิตและใช้พลังงาน (Energy Wastes) เมื่อโรงงานอุตสาหกรรมสามารถหาข้อบกพร่องที่เป็นปัญหาในการทำงานแล้วก็สามารถนำมาลำดับปัญหาที่จะทำก่อนหลังได้ (Priority) จะสร้างกิจกรรมการปรับปรุงเกิดขึ้นในโรงงานอย่างถูกต้องตามเวลาและความจำเป็นของโรงงานอุตสาหกรรมแต่ละแห่ง

2. ทำความเข้าใจปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้การดำเนินแผนการปรับปรุงประสบผลสำเร็จเมื่อองค์กรนั้นได้มีการวางแผนการคัดเลือกปัญหาที่มีความสำคัญก่อนและหลังแล้วก็คือให้คณะทำงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าไปดูสถานที่จริงที่เกิดขึ้นในโรงงานอุตสาหกรรมว่าปัญหาแต่ละปัญหาเกิดขึ้นอย่างไรเพื่อทำความเข้าใจและปรับปรุงไปในทางเดียวกันหรืออาจจะเป็นลักษณะการนำคณะทำงานไปดูถึงกรณีศึกษาต่างๆ ที่ได้ดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาแล้วเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

3. วางแผนการแก้ไขปัญหากการวางแผนการดำเนินงานเริ่มต้นด้วยการจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมายกำหนดวิธีดำเนินงานกำหนดระยะเวลาดำเนินงานผู้รับผิดชอบและงบประมาณที่จะใช้การวางแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมการวางแผนช่วยให้คาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตและช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

4. กำหนดวิธีการที่ได้จากการวิเคราะห์การดำเนินการตามแผนอาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับเช่นคณะกรรมการหรือหน่วยงานของคณะมีวิธีการที่มีการทดลองและวิเคราะห์มาแล้วว่าได้ผล

5. นำเอาผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินการจึงต้องกำหนดให้มีการประเมินแผนอาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับการดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงานและการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ใน การประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เอง

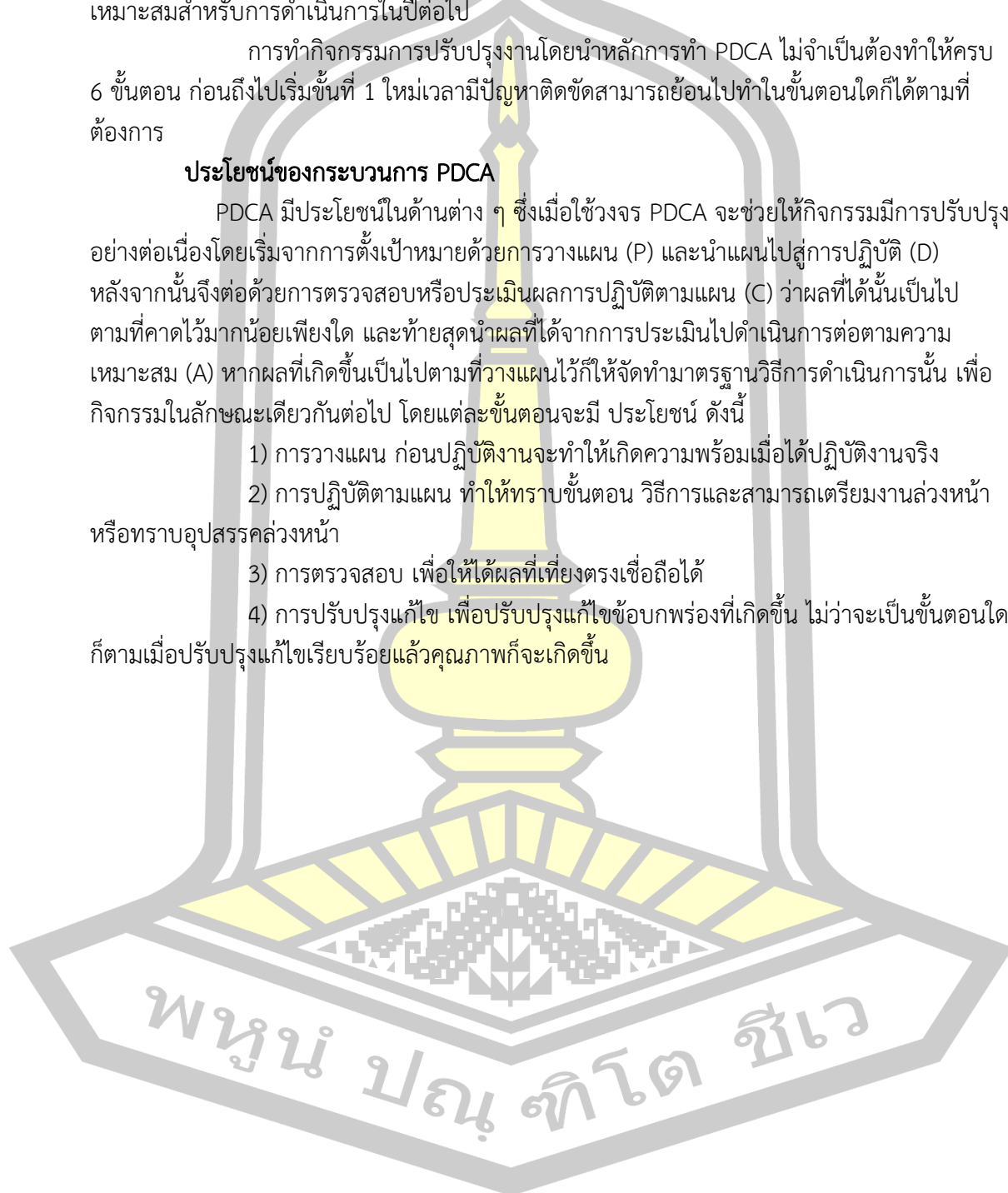
6. การจัดทำมาตรฐานเพื่อนำไปปฏิบัติการนำผลการประเมินมาพัฒนาแผน อาจประกอบด้วยการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้างหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ได้อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีกและสังเคราะห์รูปแบบการดำเนินการใหม่ที่ เหมาะสมสำหรับการดำเนินการในปีต่อไป

การทำกิจกรรมการปรับปรุงงานโดยนำหลักการทำ PDCA ไม่จำเป็นต้องทำให้ครบ 6 ขั้นตอน ก่อนถึงไปเริ่มขั้นที่ 1 ใหม่เวลามีปัญหาติดขัดสามารถย้อนไปทำในขั้นตอนใดก็ได้ตามที่ ต้องการ

### ประโยชน์ของกระบวนการ PDCA

PDCA มีประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งเมื่อใช้วงจร PDCA จะช่วยให้กิจกรรมมีการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องโดยเริ่มจากการตั้งเป้าหมายด้วยการวางแผน (P) และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (D) หลังจากนั้นจึงต่อด้วยการตรวจสอบหรือประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (C) ว่าผลที่ได้นั้นเป็นไป ตามที่คาดไว้มากน้อยเพียงใด และทำยสุดนำผลที่ได้จากการประเมินไปดำเนินการต่อตามความ เหมาะสม (A) หากผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่วางแผนไว้ก็ให้จัดทำมาตรฐานวิธีการดำเนินการนั้น เพื่อ กิจกรรมในลักษณะเดียวกันต่อไป โดยแต่ละขั้นตอนจะมี ประโยชน์ ดังนี้

- 1) การวางแผน ก่อนปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง
- 2) การปฏิบัติตามแผน ทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการและสามารถเตรียมงานล่วงหน้า หรือทราบอุปสรรคล่วงหน้า
- 3) การตรวจสอบ เพื่อให้ได้ผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้
- 4) การปรับปรุงแก้ไข เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นขั้นตอนใด ก็ตามเมื่อปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วคุณภาพก็จะเกิดขึ้น



### ใบงานที่ 1

1. จงอธิบายกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหมายถึง

3. จงอธิบายรูปแบบของวงจร DEMING พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

พหุบัณฑิตวิทยาลัย

4.จงบอกประโยชน์ของการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.จงบอกประโยชน์ของกระบวนการ PDCA

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

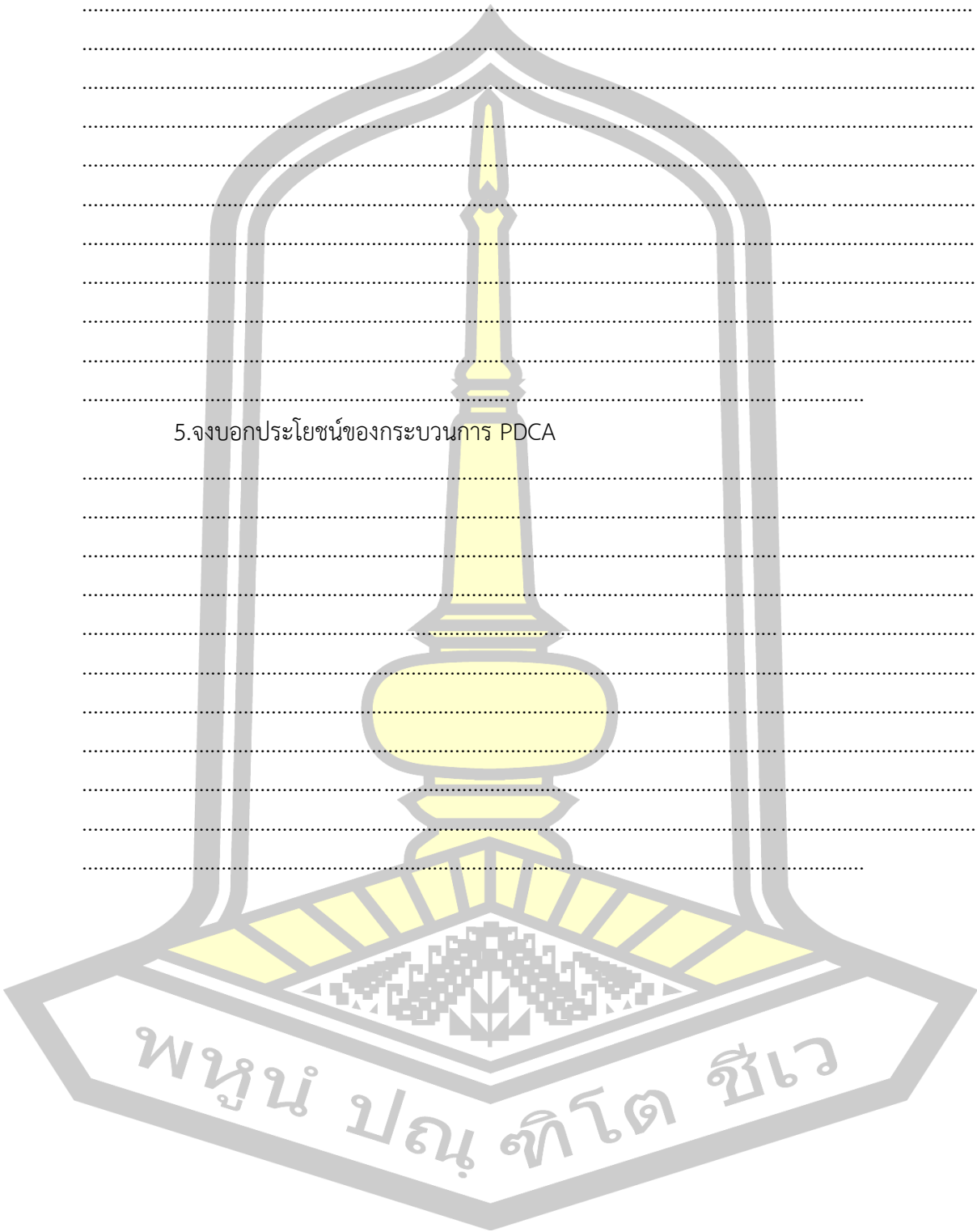
.....

.....

.....

.....

.....





## ใบงานที่ 2

1.ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญอย่างไรกับ  
ครูผู้สอน

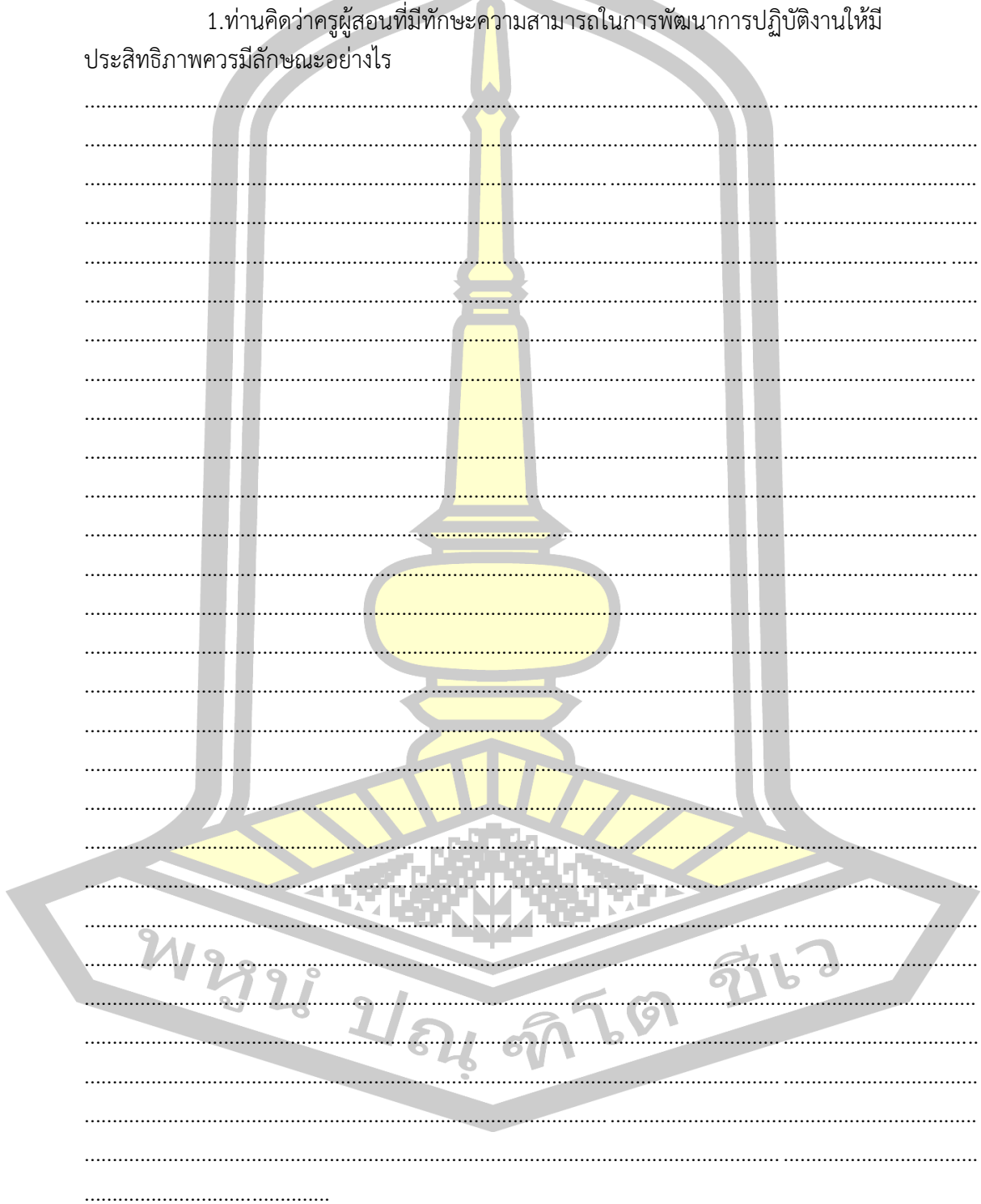
2.จงสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาการเสริมสร้างด้านความสามารถในการพัฒนาการ  
ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ



**ทดสอบความเข้าใจ**

จากเนื้อหาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้าน การติดตามประเมินผล ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น  
 ดังนั้นจึงขอทบทวนวัดระดับความเข้าใจดังนี้

1. ท่านคิดว่าครูผู้สอนที่มีทักษะความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะอย่างไร



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายณัฐวุฒิ เสาวยิ่งค์
วันเกิด	วันที่ 3 มกราคม พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	อำเภอศีขรภูมิ จังหวัดสุรินทร์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 77/2 หมู่ 1 บ้านจารพัด ตำบลจารพัด อำเภอศีขรภูมิ จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32110
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนห้วยจรงวิทยา ตำบลคาละแมะ อำเภอศีขรภูมิ จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32110
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2551 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสุรวิทยาคาร ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2556 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาการสอนฟิสิกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พจนัน ปณุกิตโต ชีวะ