



การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก"

ของ บรรพต ไชยเสน

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา



<b>ชื่อเรื่อง</b>	การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก
<b>ผู้วิจัย</b>	บรรพต ไชยเสน
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2564
<b>คำสำคัญ</b>	พัฒนาการ, การพัฒนาสมรรถนะ, รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, การศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปีการศึกษา 2564 ทั้งหมดจำนวน 64 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) สภาพก่อนได้รับการพัฒนา 2) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี และ 3) สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

## ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายสมรรถนะย่อย โดยสมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ มีพัฒนาการสูงที่สุด รองลงมาเป็นสมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา และสมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย 10 ข้อ ดังนี้ 1) วางแผนจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป็นข้อตกลงในการปฏิบัติงาน 2) เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร และปฏิบัติตามอย่างสร้างสรรค์ ยึดมั่นในจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล 3) ติดตามนโยบายใหม่จากต้นสังกัดที่เข้ามา ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แล้วนำมาปรับใช้ในสถานศึกษาให้เหมาะสม 4) พัฒนาตนเองในด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ 5) ใช้ประโยชน์จากดิจิทัลและเทคโนโลยี ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม 6) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในการบริหารงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ 7) สร้างความตระหนักรู้และน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 8) ตรวจสอบการพัฒนาตนเองเป็นระยะ ด้วยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเปิดโอกาสให้มีการนำเสนอผลงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาต่อไป 9) ปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นบุคคลที่พร้อมเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และ 10) หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดแบบแผนโครงการ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ

**Title** THE STUDY ON MATURITY AND THE GUIDELINES OF  
COMPETENCIES DEVELOPMENT OF SCHOOL DEPUTY  
DIRECTOR OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION,  
PHITSANULOK PROVINCE

**Author** BUNPHOT CHAIYASANE

**Advisor** Assistant Professor Anucha Kornpuang, Ph.D.

**Academic Paper** M.Ed. Independent Study in Educational Administration,  
Naresuan University, 2021

**Keywords** Development, Develop Competency, School Deputy  
Director, Basic Education, The Guidelines of Competencies  
Development

### ABSTRACT

This research aimed to study maturity and to study the guidelines of competencies development of school deputy director officers of the Basic Education Commission, Phitsanulok Province. The samples were all 64 school deputy director officers of the Basic Education Commission, Phitsanulok Province, the holding the post of school deputy director academic year 2021 by purposive sampling method. The instrument used in this research was the maturity of competencies development of school deputy director questionnaire. The check list and 5-level rating scale questionnaires were used as a tool and divided into 3 stages including 1) pre-developed conditions, 2) post-development conditions for 1 year, and 3) currently true conditions. The data were analyzed using frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results showed that.

1. The results of The Study on Maturity of Competencies Development of School Deputy Director Office of the Basic Education Commission, Phitsanulok

Province showed that the school deputy directors had higher score in maturity of competencies development, both overall and classified into sub-competencies individuals. The 1st competency in the characteristics of the school deputy director of desirable educational institutions had the highest score maturity. The second highest level of maturity was the 3rd competency in school administration and management, and the 2nd competency in academic leadership respectively.

2. The results of The Guidelines of Competencies Development of School Deputy Director Office of the Basic Education Commission, Phitsanulok Province showed that The Guidelines of Competencies Development of School Deputy Director, consist of 10 things. 1) Plan to allocate the budget for self-development by defining it as a performance agreement, 2) Learn the organizational culture and follow it creatively, adhere to the code of conduct according to professional standards, manage the school according to good governance principles, 3) Follow the new policies from the incoming affiliations. Study in successful educational institutions in learning management that focuses on learners and apply them appropriately in schools, 4) Develop yourself in english for regular daily communication, 5) Take advantage of digital and technology, to properly manage the school, 6) Create a community of professional learning (PLC) in academic management regularly, 7) Raise awareness and embrace the Royal Charter into concrete action, 8) Periodically monitor self-improvement by creating a community of professional learning (PLC) and allowing presentations of learning exchanges for further improvement, 9) Continuously improving themselves as individuals who are ready to learn all the time, and 10) Affiliated agencies, formulating project models, encouraging the development of the performance of the deputy director of the school. Continuous and quality.

## ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้วิจัยมาโดยตลอด จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาติ ปณระชา อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และ ดร. สนิท ประหา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวก และร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์จนสามารถนำ ข้อมูลมาวิเคราะห์ผลได้อย่างสมบูรณ์

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้คำชี้แนะ ให้กำลังใจและให้การสนับสนุน ในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศ แต่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน

บรรพต ไชยเสน



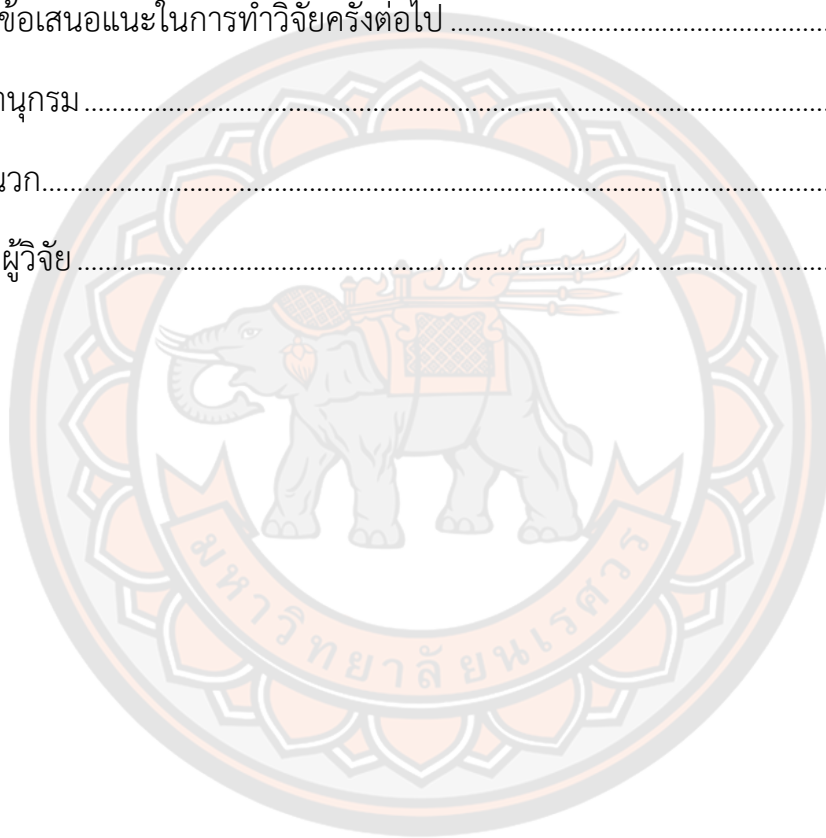
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศศุภณูปการ.....	ช
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
ตอนที่ 1 การศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก.....	8
ขอบเขตเนื้อหา.....	8
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	8
ตัวแปรที่ศึกษา.....	8
ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก.....	9
ขอบเขตเนื้อหา.....	9
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	9

ตัวแปรที่ศึกษา.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	16
แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	18
แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา.....	24
แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	37
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา .....	54
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อบังคับคุรุสภา .....	54
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทาง ก.ค.ศ. ....	61
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทาง สพฐ. ....	78
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทาง สกศ. ....	106
การสังเคราะห์สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา.....	110
แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับพัฒนาการ .....	119
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....	128
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	140
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	150
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	151
ตอนที่ 1 การศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก .....	151
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล .....	151
ตัวแปรที่ศึกษา.....	152
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	152

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	152
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	154
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	157
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	158
ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก.....	161
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล .....	161
ตัวแปรที่ศึกษา.....	163
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	163
ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	163
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	164
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	164
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	165
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	166
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย .....	166
การนำเสนอผลการวิจัย.....	167
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	167
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก.....	169
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก.....	221
ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา .....	241

บทที่ 5 บทสรุป.....	251
สรุปผลการวิจัย.....	254
อภิปรายผล .....	266
ข้อเสนอแนะ .....	278
ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ .....	278
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	278
บรรณานุกรม .....	279
ภาคผนวก.....	288
ประวัติผู้วิจัย .....	329



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงตัวอย่างการจัด Competency ตามหมวดหมู่ที่องค์กรกำหนด.....	45
ตาราง 2 แสดงการกำหนด Competency แยกตามระดับตำแหน่งงาน .....	48
ตาราง 3 แสดงรูปแบบที่แสดงความหมาย หมวดหมู่ และระดับพฤติกรรมที่ชัดเจนของ Competency .....	50
ตาราง 4 แสดงองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคะแนนการประเมิน .....	85
ตาราง 5 แสดงสรุปองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	106
ตาราง 6 แสดงตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	107
ตาราง 7 แสดงตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง .....	109
ตาราง 8 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา.....	111
ตาราง 9 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา .....	151
ตาราง 10 แสดง วัน เวลา และสถานที่ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์	164
ตาราง 11 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	167
ตาราง 12 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม .....	169
ตาราง 13 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ .....	171
ตาราง 14 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 1 ด้าน	

คุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุทิศตนและกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา.....	173
ตาราง 15 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา .....	175
ตาราง 16 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง .....	177
ตาราง 17 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา.....	179
ตาราง 18 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	181
ตาราง 19 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ.....	184
ตาราง 20 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร .....	186

- ตาราง 21 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้น  
ผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัด และประเมินผลตามหลักสูตร ..... 188
- ตาราง 22 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ ..... 190
- ตาราง 23 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี  
สารสนเทศและงานวิจัย มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา..... 192
- ตาราง 24 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล..... 194
- ตาราง 25 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ..... 196
- ตาราง 26 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการ  
บริหารและการจัดการในสถานศึกษา ..... 198
- ตาราง 27 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการ  
บริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา  
..... 201

ตาราง 28 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการ บริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกล ยุทธ์.....	203
ตาราง 29 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการ บริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ.....	205
ตาราง 30 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการ บริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ.....	207
ตาราง 31 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการ บริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป.....	209
ตาราง 32 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการ บริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล.....	211
ตาราง 33 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการ บริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ ดิจิทัลและเทคโนโลยี.....	213
ตาราง 34 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการ บริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) .....	215



ตาราง 35 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการ  
บริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความ  
เป็นเลิศ..... 217

ตาราง 36 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการ  
บริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การ  
ปฏิบัติ..... 219



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงหน้าที่หลักของการบริหาร .....	20
ภาพ 2 แสดงทักษะพื้นฐานของผู้บริหารตามแนวคิดของ Katz and Kahn .....	34
ภาพ 3 แสดงแนวคิดทั่วไปในการสร้าง Competency Model .....	43
ภาพ 4 แสดงภาพภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model).....	44
ภาพ 5 แสดงตัวอย่าง Competency Model .....	46
ภาพ 6 แสดงตัวอย่าง Competency Model .....	46
ภาพ 7 แสดงระดับ Competency ตามบทบาทสายการบังคับบัญชา.....	51
ภาพ 8 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย .....	150
ภาพ 9 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในภาพรวม .....	242
ภาพ 10 แนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และ ธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา.....	243
ภาพ 11 แนวทางการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร .....	244
ภาพ 12 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล .....	245
ภาพ 13 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร .....	246
ภาพ 14 แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ .....	247
ภาพ 15 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี.....	248
ภาพ 16 แนวทางการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC).....	249
ภาพ 17 แนวทางการพัฒนาการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ .....	250

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษา ส่งเสริมและควบคุมการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทที่ดำเนินงานโดยภาครัฐและภาคเอกชน การบริหารและการจัดการศึกษาโดยรัฐนั้น แบ่งระดับจากหน่วยงานกลางของกระทรวงศึกษาธิการลงไปจนถึงระดับสถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ เนื่องจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคล จึงทำให้สถานศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างยืดหยุ่น เป็นอิสระ และเข้มแข็ง ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561, น. 79)

การบริหารเป็นกระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลและกลุ่มผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานที่เกิดขึ้น รวมทั้งการบริหารยังเป็นศาสตร์ที่มีวิทยาการสามารถเรียนรู้ได้ และเป็นทั้งศิลป์ที่มีลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติ การประยุกต์ศาสตร์ต่างๆ เพื่อมาใช้ในการบริหาร ส่วนการบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้ง ความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งการจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดการสถานที่ และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอน ในสถาบันการศึกษาการปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัย ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า "ภารกิจทางการบริหารการศึกษา" หรือ "งานบริหารการศึกษา" (ธีรศักดิ์ อุปรมัย และ สุชาติ บางวิเศษ, 2563, น. 30) การบริหารการศึกษาจะให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร หลักการบริหารการศึกษาประกอบด้วย 1) การวางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน 2) การวางแผนและนำเทคนิคในการบริหารงาน 3) การจัดโครงสร้างและวางระบบงาน 4) การใช้

ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า 5) การใช้อำนาจในการสั่งการและควบคุม และ 6) การประเมินผล เพื่อปรับปรุงงาน ทั้งนี้ การบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง มีการแบ่งงานในการบริหาร ออกเป็นด้านๆ และมีรายละเอียดมากขึ้นกับขนาดขององค์การและความคล่องตัวในการบริหาร แต่ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถึงอย่างไรการบริหารสถานศึกษา ต้องมีงานหลักๆ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคลากร 3) การบริหารงบประมาณ 4) และการบริหารงานทั่วไป (สัมมา รณิธย์, 2556, น. 95)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) โดยที่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 อาศัยตามความ ในมาตรา 19 (4) และมาตรา 42 กำหนดให้ ก.ค.ศ. กำหนดมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐาน วิชยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใหม่ให้เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในอันที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ดีขึ้น ไว้ดังนี้คือ สายงานผู้บริหารสถานศึกษา จะประกอบไปด้วย ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่ง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2556, ราชกิจจานุเบกษา, ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 และข้อบังคับ คุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และ สถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและ เอกชน ทั้งนี้ ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 (2556) อาศัยอำนาจตามความ ในมาตรา 9 (1) (11) (ฉ) และมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 (2546) ประกอบกับมติคณะกรรมการคุรุสภา ในการประชุมครั้งที่ 5/2556 วันที่ 16 พฤษภาคม 2556 และครั้งที่ 11/2556 วันที่ 2 กันยายน 2556 โดยความเห็นชอบของ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการคุรุสภาจึงออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐาน วิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตามประกอบด้วย มาตรฐาน ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งได้ สอดคล้องกับ สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น. 29-30) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายและงานมีคุณภาพ ต้องเป็นผู้สนใจการบริหารหลักรัฐศาสตร์ และสนใจภาวะผู้นำทางการศึกษา ที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ

สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547, น. 147) สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น. 76) ได้กำหนดความหมายของ สมรรถนะ ไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานของข้าราชการครูว่า สมรรถนะเป็น คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล หรือเป็นไปตาม เกณฑ์ หรือการมีผลงานที่โดดเด่นกว่าในการทำงานหรือสถานการณ์นั้น ทั้งนี้ สมรรถนะมีความสำคัญ ทั้งต่อบุคคลและองค์กรได้แก่ 1) ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และ ความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ด้วยตนเองมากขึ้น 3) นำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร 4) สมรรถนะช่วย สนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators : KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะ สมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายของ KPIs แล้วจะใช้สมรรถนะใดบ้าง 5) ใช้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 6) สมรรถนะช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะ ขององค์กรประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น เพราะถ้าบุคลากรในทุกองค์การปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้า กับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะ เฉพาะขององค์กรนั้นๆ (ชูชัย สมितिไกร, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2559, น. 7) ที่ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร เพราะสมรรถนะจะมีความสัมพันธ์ กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าใน วิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายค่าตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) ได้กล่าวว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษารองจากผู้อำนวยการ สถานศึกษา เป็นการช่วยปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งต้องมีการบูรณาการงาน ทั้ง 5 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทาง วิชาการ 2) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และ นวัตกรรม 4) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย 5) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ รวมไปถึง การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง ดังนี้ 1) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 2) ดำรงตำแหน่ง หรือ

เคยดำรงตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้ 2.1) ตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ 2.2) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการ 2.3) ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ที่มีระดับตำแหน่งไม่ต่ำกว่าชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และ 2.4) ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก (2563) ตามประกาศคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก ลงวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2563 เรื่อง รับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2563 ประกาศคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก ลงวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2563 เรื่อง รายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปี พ.ศ. 2563 มีผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกรวมทั้งสิ้น 203 คน ประกาศคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก ลงวันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2563 เรื่อง รายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกและขึ้นบัญชีเพื่อเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2563 เฉพาะผู้ที่ได้คะแนนแต่ละภาคไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ โดยเรียงลำดับผู้ที่ได้คะแนนรวม ทั้ง 3 ภาค จากมากไปหาน้อย แยกเป็นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 60 คน และ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 63 คน รวมจำนวน 123 คน และประกาศคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก ลงวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2563 เรื่อง การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2563 ตามรายการขึ้นบัญชีของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 63 คน แยกเป็นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 32 คน และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 31 คน เพื่อเข้ารับการพัฒนาก่อนการบรรจุและแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ต่อไป

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 19 (4) และ มาตรา 80 บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ประกอบกับ ก.ค.ศ. ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาไว้ว่า ต้องผ่านการ พัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานได้จัดทำรายละเอียดหลักสูตรการพัฒนา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.7/ว 8

ลงวันที่ 29 เมษายน 2563 เพื่อให้บรรลุผลตามหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จัดทำคู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จะใช้เป็นแนวทางดำเนินการพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความรู้ ทักษะเจตคติที่ดี คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม สามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา แปรนโยบายเป้าหมายสู่การปฏิบัติ เป็นนักบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผล

พัฒนาการ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวทางไปในทางที่ดีขึ้นตลอดเวลา เป็นระบบการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าไปสู่วุฒิภาวะ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปตามลำดับขั้น ซึ่งพัฒนาการของมนุษย์จะมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้ คือ พัฒนาการเป็นผลรวมของวุฒิภาวะและการเรียนรู้ พัฒนาการของแต่ละคนจะแตกต่างกัน กระบวนการของพัฒนาการจะมีความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาการเป็นกระบวนการที่มีแบบฉบับที่แน่นอน ลักษณะของกระบวนการศึกษาค้นคว้า การรวบรวมข้อมูลตามลักษณะนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การศึกษาแบบยาวต่อเนื่อง (Longitudinal Study) และการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) สมชาย ธีรธนกุล (2544) ทั้งนี้ ชนิตา ไพบูรณ์สวัสดิ์ (2556, น. 47) ได้กล่าวว่า การวัดการเปลี่ยนแปลง หรือการวัดพัฒนาการ จัดเป็นบทบาทของการวัดการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา ผลจากการวัดการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน ครู และผู้บริหาร ที่จะนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอน และใช้ในการวางแผนการศึกษา นอกจากนั้นการวัดการเปลี่ยนแปลงยังมีประโยชน์อีกหลายสาขา เพราะเป็นดัชนีหนึ่งชี้วัดถึงความก้าวหน้าของสิ่งที่ได้รับการวัด จึงมีการนำไปใช้ในสาขาต่างๆ เช่น พฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยาคลินิก เศรษฐศาสตร์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ พิทยา ศิริธำรงค์ (2556) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในสถานศึกษาจำนวน 9 โรงเรียน ๆ ละ 3 คน รวม 27 คน ได้แก่ 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ 3) ตำแหน่งครูผู้สอน พบว่า 1) ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้แสดงความคิดเห็นว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการปฏิบัติงานคือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารงาน 4 งาน ซึ่งมีกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวข้องยังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะงานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องกับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนและความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้านอื่นๆ 2) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า สภาพปัญหาการปฏิบัติงานคือ การยอมรับจาก

ผู้บริหารและครูในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ เพราะได้รับการพัฒนาน้อยกว่าตำแหน่งอื่นๆ ในสถานศึกษา เนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัดจะพัฒนาตำแหน่งผู้บริหารและครูผู้สอนเป็นส่วนใหญ่ และการนำมาขยายผลมีน้อย ซึ่งตามบทบาทหน้าที่แล้วรองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นผู้ช่วยของผู้บริหารสถานศึกษา และต้องปฏิบัติหน้าที่แทนเมื่อผู้บริหารมีเหตุจำเป็นหรือไปราชการ จึงต้องมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการบริหารงานและปฏิบัติงานดังกล่าว ซึ่งความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นการพัฒนาระยะสั้น และเป็นการพัฒนาที่ผ่านมานานแล้ว กฎ ระเบียบ วิธีการ และแนวปฏิบัติต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจึงต้องการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอและสอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และนโยบายของหน่วยงาน 3) ตำแหน่งครูผู้สอนในสถานศึกษา มีความคิดเห็นสรุปได้ว่า ต้องการให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการ และมีความรู้ความสามารถในการให้คำปรึกษากับครูได้อย่างถูกต้องชัดเจน มีความสามารถในการวางแผน และมีความรู้ความเข้าใจระเบียบ กฎหมาย และวิธีการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา สามารถคิดตัดสินใจ และแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ได้รวดเร็วทันใจ ทันเวลา ทันเหตุการณ์ โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม การเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีการสื่อสารที่ดีกับทุกคนเพื่อสร้างความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และชุมชน

จากสภาพและปัญหาในผลการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ยกตัวอย่างมาข้างต้น ทำให้ทราบได้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ยังคงมีความคาดหวังในสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ควรมีสภาพการปฏิบัติงานและมีการพัฒนาที่สูงขึ้น (พิทยา ศิริธำรงค์, 2556) และจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จัดคู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ สามารถนำผลการเรียนรู้ไปปฏิบัติได้จริง ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ โดยมีกระบวนการติดตามและประเมินผล จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ การประเมินผลการพัฒนาเป็นกระบวนการ เพื่อปรับปรุง พัฒนา โดยกำหนดให้มีการประเมิน ก่อนพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา มุ่งเน้นการประเมินตามสภาพจริง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยยึดวัตถุประสงค์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)



จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก เพื่อประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสำหรับนำไปวางแผนพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการศึกษาของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้นต่อไป

### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

### **ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย**

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสำหรับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนำไปวางแผนพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

### ตอนที่ 1 การศึกษาพัฒนาการการพัฒนสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

#### ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก โดยผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดหลัก จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ที่ได้นำสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร มากำหนดเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในรูปแบบของหน่วยการเรียนรู้ ซึ่งปรากฏอยู่ใน คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปี 2563 ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ 21 ตัวชี้วัด

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปีการศึกษา 2564 ทั้งหมด จำนวน 64 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### ตัวแปรที่ศึกษา

พัฒนาการการพัฒนสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก 3 ระยะ ได้แก่

1. สภาพก่อนได้รับการพัฒนา
2. สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี
3. สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

## ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

### ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ในขั้นตอนที่ 1 โดยการเลือกตัวชี้วัดที่มีสภาพการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม และมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำที่สุดในสมรรถนะนั้นๆ มาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เคยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก และมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่เกิน 4 ปี จำนวน 5 คน
2. ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เคยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก และมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

**รองผู้อำนวยการสถานศึกษา** หมายถึง บุคคลซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษารองจาก ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นการช่วยปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมไปถึงการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

**ผู้อำนวยการสถานศึกษา** หมายถึง บุคคลซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษา รวมไปถึงการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

**สมรรถนะ** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่อยู่ในตัวบุคคลที่สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมในการทำงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

**สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล ที่สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมในการทำงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปี 2563 ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ 21 ตัวชี้วัด

**สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีอุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีบุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาล ในการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

**ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีหลักและวิธีการในการสร้างอุดมการณ์และเกียรติภูมิในวิชาชีพ มีอุดมการณ์และกระบวนทัศน์ที่เหมาะสมกับความเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ยึดมั่นในอุดมการณ์และกระบวนทัศน์ในการบริหารสถานศึกษา

**ตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลิกภาพและสุนทรียภาพ มีการวิเคราะห์บุคลิกภาพตนเองและหาแนวทางการปรับปรุงฝึกฝนตนเองได้ มีการพัฒนาบุคลิกภาพและสุนทรียภาพด้านต่างๆ ให้เหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

**ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีเทคนิควิธีการพูดในโอกาสต่างๆ ในเชิงบวกอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะการพูดที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย พูดให้ได้ใจคน พูดให้ได้งาน พูดให้ผ่านปัญหา มีความมั่นใจและมีบุคลิกภาพที่ดีในการพูดในโอกาสต่างๆ

**ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เข้าใจในความเป็นครู และความเป็นผู้บริหาร เป็นคนดี มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรมจริยธรรมเหมาะสมสำหรับผู้บริหาร มีจรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา

**สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ จุดเน้น และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดทำหลักสูตร พัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและตามความต้องการของสถานศึกษา มีการนำหลักสูตรไปใช้ และประเมินผลการใช้หลักสูตรได้อย่างเป็นระบบ เป็นผู้นำการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและวัดผลประเมินผลตามหลักสูตรการสอน สามารถดำเนินการนิเทศภายในได้อย่างหลากหลายสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถจัดทำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ วิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นำทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะความรู้ภาษาอังกฤษ มาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร นวัตกรรม สื่อการเรียนการสอน และ การนิเทศติดตามรูปแบบใหม่ๆ ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด ได้แก่

**ตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ทางด้านวิชาการ โดยกระบวนการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา นโยบายและตามความต้องการพัฒนาคุณภาพวิชาการ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ และสามารถแนะนำแนวทางการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้อื่นได้

**ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้นำในการนำหลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา และเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

**ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสามารถดำเนินการการวัดและประเมินผลได้ตามหลักสูตร

**ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถปลุกเร้าและกระตุ้นความคิดผู้อื่นจนนำไปสู่สำนึกที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นมีจิตมุ่งมั่น ตั้งใจจริง และเกิดแรงบันดาลใจในการประพฤติปฏิบัติตน มีทักษะและกระบวนการตัดสินใจที่ดี

**ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และงานวิจัย มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความเป็นผู้นำในการนิเทศภายใน สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและงานวิจัย ส่งเสริมการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและงานวิจัยมาปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

**ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสารออนไลน์ มีการพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม หลากหลาย และปลอดภัย

**ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร คือ ฟัง พูด อ่าน เขียน มีการพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

**สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบาย ภารกิจของสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา มีความรู้ ความสามารถในการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา มีคุณลักษณะผู้บริหารยุคดิจิทัล ประยุกต์ใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีกับการบริหารสถานศึกษา สามารถกำหนดแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุค 4.0 ส่งเสริมปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ สามารถบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ การนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินและรายงานผล โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอภิปราย และการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้สามารถจัดการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีความรู้ ความเข้าใจในพระบรมราโชบายในหลวงรัชกาลที่ 10 ด้านการศึกษา และศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

**ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา สามารถกำหนดแนวทางและขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

**ตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ นโยบาย ภารกิจของสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ สามารถวางแผนและจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้

**ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานวิชาการ ตลอดจนสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้

**ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานงบประมาณและสินทรัพย์ในสถานศึกษา ตลอดจนสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้

**ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานทั่วไป ตลอดจนสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้

**ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล** หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานบุคคล ตลอดจนสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้

### ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี

หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี สามารถนำดิจิทัลและเทคโนโลยีมาใช้บริหารจัดการสถานศึกษาได้ เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี

### ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หมายถึง

รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สามารถสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษาของตนเอง เห็นความสำคัญเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

### ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะพิเศษของ Education 4.0 และคุณลักษณะของเด็กไทยในอนาคต มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุค 4.0 และสามารถกำหนดแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุค 4.0 สู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมได้

### ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ หมายถึง

รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในพระบรมราโชบายในหลวงรัชกาลที่ 10 ในด้านการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และสามารถขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาได้

**พัฒนาการ** หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก มีการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวทางไปในทางที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

**สภาพก่อนได้รับการพัฒนา** หมายถึง สภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า หรืออื่นๆ ที่ยังไม่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

**สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี** หมายถึง สภาพของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว และยังอยู่ในช่วงรับการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี



**สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน** หมายถึง สภาพของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว และกำลังปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

**พิสัยพัฒนาการ** หมายถึง การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงสุด กับค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ต่ำสุด ของพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

**แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ** หมายถึง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก เพื่อให้บรรลุถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล ที่สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมในการทำงาน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 องค์ประกอบของการบริหาร
  - 1.3 หน้าที่ของการบริหาร
  - 1.4 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.5 หลักการบริหารสถานศึกษา
  - 1.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 ความหมายของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - 2.3 ความหมายของผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - 2.4 ทักษะพื้นฐานและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
  - 2.5 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.6 คุณลักษณะของผู้นำสถานศึกษา
3. แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 3.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
  - 3.2 ความหมายของสมรรถนะ
  - 3.3 ความสำคัญของสมรรถนะ
  - 3.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 3.5 ประเภทของสมรรถนะ
  - 3.6 องค์ประกอบของสมรรถนะ

4. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.1 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อบังคับคุรุสภา
  - 4.2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทาง ก.ค.ศ.
  - 4.3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทาง สพฐ.
  - 4.4 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทาง สกศ.
  - 4.5 การสังเคราะห์สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
5. แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับพัฒนาการ
  - 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาการ
  - 5.2 ความหมายของพัฒนาการ
  - 5.3 ลักษณะสำคัญของพัฒนาการ
  - 5.4 การศึกษาค้นคว้าทางจิตวิทยาพัฒนาการ
  - 5.5 แนวคิดและความหมายของการวัดการเปลี่ยนแปลง
6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
  - 6.1 การพัฒนาบุคลากร
  - 6.2 สภาพก่อนได้รับการพัฒนา
  - 6.3 สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี
  - 6.4 สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้ให้ความหมายการบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) และประสิทธิผล (Effective) โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร (Administrative functions)

สายทอง ไตรยะวิภาค (2558, น.16) ได้ให้ความหมายการบริหาร ว่าหมายถึง เป็นกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญ หน้าที่การบริหารที่สำคัญได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น.17) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การบริหาร เป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานกับคนและโดยคน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ธีรศักดิ์ อุปรมัย และ สุชาติ บางวิเศษ (2563, น. 29) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคล และกลุ่มผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานที่เกิดขึ้น รวมทั้งการบริหารยังเป็นศาสตร์ที่มีวิทยาการสามารถเรียนรู้ได้ และเป็นทั้งศิลป์ที่มีลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติการประยุกต์ศาสตร์ต่างๆ เพื่อมาใช้ในการบริหาร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรม ใช้ทรัพยากรและวิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### องค์ประกอบของการบริหาร

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, น. 18-19) ได้กล่าวว่า การบริหารมีคำหลักอยู่ 4 คำ คือ งาน คน เป้าหมาย และองค์การ และมีคำที่เกี่ยวข้องอีก 2 คำ คือ กระบวนการ และการปฏิบัติ ซึ่งแต่ละคำมีความหมายดังนี้

1. งาน (Work) หมายถึง สิ่งที่ต้องปฏิบัติกระทำตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคน ซึ่งงานมีชื่อเรียกหลายชื่อขึ้นอยู่กับเวลา และความเร่งด่วนของเวลา เช่น กิจกรรม ภารกิจ (งานที่ต้องทำให้เสร็จ) งาน ผลงาน ตำแหน่งงาน และการมีงานทำ หรือการจ้างงาน เป็นต้น

2. คน (Man) ในที่นี้หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ทำงาน ซึ่งคนมีชื่อเรียกหลายอย่างตามบทบาทหน้าที่ ตำแหน่ง และหน่วยงานปฏิบัติ เช่น บุคลากร บุคคล ผู้กระทำ ผู้ปฏิบัติงาน คนงาน นายจ้าง ผู้บังคับบัญชา นาย หัวหน้างาน ผู้ประกอบการ ผู้คุมงาน ลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้นำ และ ผู้ตาม เป็นต้น

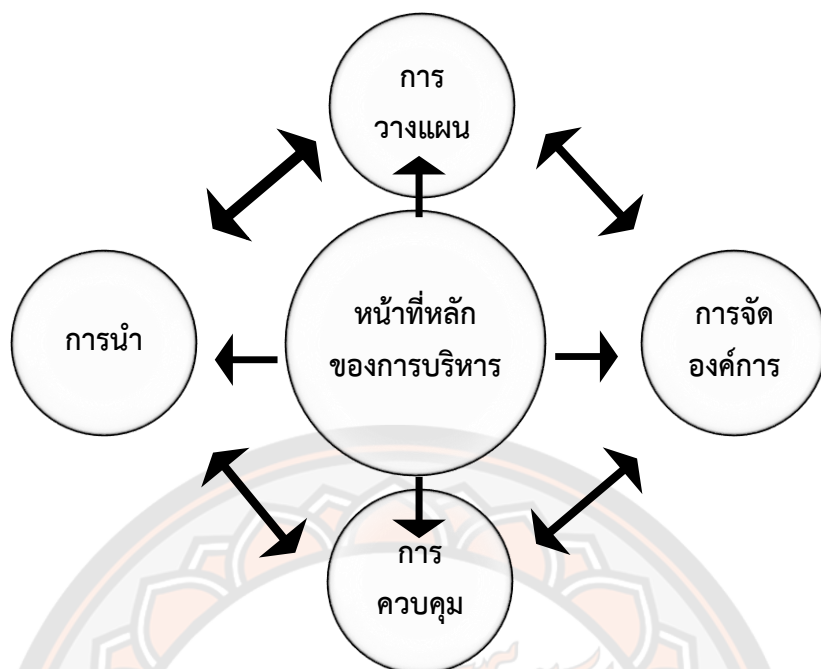
3. เป้าหมาย (Goals) หมายถึง สิ่งที่ต้องไปให้ถึง สิ่งที่ได้รับ หรือสิ่งที่บรรลุจากการปฏิบัติงานซึ่งเป้าหมายอาจมีระดับของความสำคัญน้อยหรือมากขึ้นอยู่กับการกำหนดเกณฑ์วัด เช่น เป้าหมายระดับต้น เป้าหมายระดับกลาง และเป้าหมายระดับสูง หรืออาจเป็นเป้าหมายเชิงปริมาณ ซึ่งหมายถึง การบรรลุเป้าหมายตามชิ้นงาน และเป้าหมายเชิงคุณภาพ ซึ่งหมายถึงการบรรลุตามชิ้นงานแล้วยังเป็นที่พอใจของผู้เกี่ยวข้องหรือมีคุณภาพดีด้วย คำอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น วัตถุประสงค์ จุดประสงค์ จุดหมาย เป้าประสงค์ และจุดมุ่งหมาย เป็นต้น

4. องค์กร (Organization) หมายถึง สถานที่ หน่วยงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างสองคนขึ้นไปมาอยู่รวมกันโดยมีเป้าหมาย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) งาน (Work) 2) คน (Man) 3) เป้าหมาย (Goals) และ 4) องค์กร (Organization)

### หน้าที่ของการบริหาร

Sergiovanni (1987 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, น. 21-23) ได้กล่าวว่า มีนักทฤษฎีการบริหารหลายคน เช่น Gulick and Urwick (1937), Sears (1950), Koonts and O' Donnell (1972) มีแนวคิดว่าการบริหารเป็นกระบวนการของหน้าที่ ซึ่งมีหน้าที่ (Functions) สำคัญอยู่ 4 ประการ ดังภาพ 1 ต่อไปนี้



ภาพ 1 แสดงหน้าที่หลักของการบริหาร

ที่มา: สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, น. 22

ซึ่งหน้าที่ทั้ง 4 มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน

การวางแผน (Planning) หมายถึง หน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและจุดมุ่งหมายและพัฒนาแผนแม่บท และยุทธศาสตร์ในการนำไปปฏิบัติ เมื่อวางแผนเสร็จจะได้ แผน หรือ "แปลน" (Plan) ออกมา

2. การจัดองค์การ

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง หน้าที่ในการจัดหาบุคลากร ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์และเงินมารวมกันโดยวิธีที่ดีที่สุด เพื่อปฏิบัติงานตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุตามเป้าหมาย

3. การควบคุม

การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ในการประเมินผล การทบทวน การออกกฎระเบียบ การควบคุมพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการดูแลมาตรฐานของการบรรลุเป้าหมายของผู้บริหาร และการรับผิดชอบในการดำเนินงานภายใน รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก

การควบคุมมีสามขั้นตอน คือ ก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังการดำเนินการ ดังนี้

3.1 การควบคุมก่อนดำเนินการ เป็นการกำกับดูแลว่ามีคนและของครบครัน พร้อมจะปฏิบัติงานหรือไม่

3.2 การควบคุมระหว่างดำเนินการ เป็นการกำกับดูแลทุกกระยะตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินการ ดูความบกพร่องของปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้หรือเปลี่ยนแปลงทันทีที่เกิดขึ้นให้งานมีการปฏิบัติต่อไปอย่างราบรื่น

3.3 การควบคุมหลังดำเนินการ เป็นการกำกับดูแลและตรวจสอบผลลัพธ์สุดท้ายว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และขาดตกบกพร่องอย่างไรบ้าง ขั้นนี้เป็นขั้นของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม

#### 4. การนำ

การนำ (Leading) เป็นการนำทาง (Guiding) และการนิเทศติดตาม (Supervising) ผู้ปฏิบัติเมื่อนำแผนขององค์การไปปฏิบัติ ซึ่งในการนำหรือการนิเทศติดตามจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติ มีแรงจูงใจ ความคาดหวัง และรักษาการสื่อสารที่ดีให้คงไว้

ในขั้นนี้ นักบริหารบางคนจึงเรียกว่า การจูงใจ (Motivating) เนื่องจากในการนำผู้บริหาร จำเป็นต้องหาวิธีการและแนวทางให้ผู้ปฏิบัติทำงานด้วยความสบายใจ มีความพยายาม มีความอดทน และมีทิศทางในการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายขององค์การ แรงจูงใจเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของ ผู้ปฏิบัติ และเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการจูงใจ ผู้ปฏิบัติให้ทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์การ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารมีหน้าที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การควบคุม 4) การนำ

#### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

สัมมา ธรนิษฐ์ (2556, น. 94-95) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการจัดการ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา

สิทธิพงษ์ นกแอนหมาน (2559, น. 59) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการกระบวนการ หรือกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อเป็นการให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ธีรศักดิ์ อุปรมัย และสุชาติ บางวิเศษ (2563, น. 30) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้ง ความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดีที่ หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งการจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่นๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า "ภารกิจทางการบริหารการศึกษา" หรือ "งานบริหารการศึกษา" นั่นเอง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานด้านการจัดการทางการศึกษาให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการและปัจจัยการบริหารเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จ โดยมุ่งบริหารคน และ บริหารงาน

#### **หลักการบริหารสถานศึกษา**

สัมมา ธรณิย์ (2556, น. 95) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารสถานศึกษา ในการบริหารการศึกษาจะให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ หลักการบริหารการศึกษาประกอบ ด้วย

1. การวางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
2. การวางแผนและนำเทคนิคในการบริหารงาน
3. การจัดโครงสร้างและวางระบบงาน
4. การใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า
5. การใช้อำนาจในการสั่งการและควบคุม
6. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการบริหารการศึกษาประกอบ ด้วย การวางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน การวางแผนและนำเทคนิคในการบริหารงาน การจัดโครงสร้างและวางระบบงาน การใช้ทรัพยากรและค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า การใช้อำนาจในการสั่งการและควบคุม และการประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน



### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

สัมมา ธรนิษฐ์ (2556, น. 96-98) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง มีการแบ่งงานในการบริหารออกเป็นด้านๆ และมีรายละเอียดมากขึ้นกับขนาดขององค์กรและความคล่องตัวในการบริหาร แต่ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถึงอย่างไรการบริหารสถานศึกษาต้องมีงานหลักๆ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคลากร 3) การบริหารงบประมาณ 4) และการบริหารงานทั่วไป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560 อ้างถึงใน อิศร์ศักดิ์ อุปรมัย และคณะ, 2563, น. 2) ได้กล่าวว่า แนวคิดการบริหารและการจัดการศึกษา ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) อาทิ คุณภาพของคนทุกช่วงวัย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2561, น. 1-2) ได้กล่าวว่า การพัฒนาประเทศไทยในสภาวะการณ์โลกแห่งการเปลี่ยนแปลง หรือโลกศตวรรษที่ 21 ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการเมืองของทุกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความก้าวหน้าและพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีการกระจายอย่างกว้างขวางและไร้ขีดจำกัด ทำให้ทุกประเทศในประชาคมโลกให้ความสำคัญและเร่งการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ก้าวทันกับสภาวะการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประเทศไทยโดยรัฐบาลได้กำหนดให้การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นวาระแห่งชาติ เพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว รวมทั้งมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในเวทีสากล

ศักยภาพและคุณภาพของประชากรไทยทุกช่วงวัยจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญและทำท้าทายต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากคุณภาพของคนเป็นฐานรากที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อการเตรียมพร้อมรองรับความเปลี่ยนแปลงทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด อาทิ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์อินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ หุ่นยนต์และโดรน และ เทคโนโลยีทางการเงิน ซึ่งแนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสนับสนุนหลักที่ช่วยทำให้เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย

มีแนวโน้มที่จะเข้มแข็งขึ้น รวมทั้งการแข่งขันที่คาดว่าจะรุนแรงขึ้นในการเพิ่มผลิตภาพ และสร้างความหลากหลายของสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์รูปแบบชีวิตใหม่ๆ ทำให้รูปแบบและแนวทางในการพัฒนาประเทศต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันตามสภาวะการณ์ของโลกที่เกิดขึ้น ดังนั้น การศึกษาจึงเป็นองค์ประกอบแรกที่มีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาคนให้มีคุณลักษณะตามที่สังคมต้องการ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของประชากรไทย ที่สำคัญทำให้เกิดความก้าวหน้าทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม รวมทั้งเพื่อการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้อย่างยั่งยืนในเวทีโลก

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาเป็นองค์ประกอบแรกที่มีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาคนให้มีคุณลักษณะตามที่สังคมต้องการ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของประชากรไทย การบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง มีการแบ่งงานในการบริหารและรายละเอียดมากขึ้นกับขนาดขององค์การและความคล่องตัวในการบริหาร แต่ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด

## แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) ได้กล่าวถึงในหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ 0206.4ว3 ลงวันที่ 26 มกราคม 2564 เรื่อง มาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดให้ ก.ค.ศ.จัดทำมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานตำแหน่งทางวิชาการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ทุกวิทยฐานะ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอาศัยตามความในมาตรา 19 (4) และมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ก.ค.ศ. จึงกำหนดมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใหม่ให้เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในอันที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ดีขึ้น ไว้ดังนี้

### มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ

ประเภท	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา
สายงาน	บริหารสถานศึกษา
ชื่อตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา

### ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานบริหารสถานศึกษา มีลักษณะงานที่ปฏิบัติ เกี่ยวกับการบริหารวิชาการและความ เป็นผู้นำทางวิชาการบริหารจัดการสถานศึกษา บริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม บริหารงานชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับ มอบหมาย

วาทกานต์ ศรีธรรมาภรณ์ (2561, น. 21) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากร วิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 (2556) ได้ให้ความหมายของ คำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายใน เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่า ปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 (2556) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขต พื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

### ความหมายของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) ได้กล่าวถึงในหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ 0206.4ว3 ลงวันที่ 26 มกราคม 2564 เรื่อง มาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดให้ ก.ค.ศ.จัดทำมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานตำแหน่งทางวิชาการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ทุกวิทยฐานะ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอาศัยตามความในมาตรา 19 (4) และมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ก.ค.ศ. จึงกำหนดมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใหม่ให้เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในอันที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ดีขึ้น ไว้ดังนี้

ชื่อตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

หน้าที่ความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและบุคลากร ในสถานศึกษารองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และช่วยปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ บริหารจัดการสถานศึกษา บริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม บริหารงานชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นการช่วยปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 5 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.1 พัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ วางแผน ตรวจสอบ ทบทวน จัดทำ และพัฒนาหลักสูตร ประสานงานวิชาการ และนำหลักสูตรไปใช้ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ

1.2 ปฏิบัติการสอน พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ วัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีความพร้อมในการดำรงชีวิตในปัจจุบันและอนาคต

1.3 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา หรือ การนำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสร้างนวัตกรรมได้

1.4 นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดการเรียนรู้ของครู โดยส่งเสริม กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.5 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.6 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## 2. ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา

2.1 บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร ในสถานศึกษา และบริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2.2 บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และเป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.3 ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะเต็มตามศักยภาพ โดยเน้นทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

2.4 บริหารกิจการผู้เรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

2.5 จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้มีโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ

## 3. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม

3.1 กำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับครู คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่าย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน เพื่อเป็นแนวทางเชิงรุกในการพัฒนาสถานศึกษา และคุณภาพผู้เรียน

3.2 นำนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาไปปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับและติดตาม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด

3.3 สร้างหรือนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน ส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในอนาคต

3.4 สร้างการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาศึกษาอย่างยั่งยืน

#### 4. ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย

4.1 สร้างและพัฒนาความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์กับผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชน และเครือข่าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การดูแลช่วยเหลือ และพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

4.2 จัดระบบการให้บริการในสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน และงานจิตอาสา เพื่อสร้างเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน และเสริมสร้างวัฒนธรรมท้องถิ่น

#### 5. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

5.1 พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการศึกษาสมรรถนะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และความรอบรู้ในการบริหารงานให้สูงขึ้น

5.2 มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการจัดการศึกษา

5.3 นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพครูและผู้เรียน

#### 5.4 สร้างและสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2. ดำรงตำแหน่ง หรือ เคยดำรงตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้

2.1 ตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ

2.2 ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการ

2.3 ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ที่มีระดับตำแหน่งไม่ต่ำกว่าชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

2.4 ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

ความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป

2. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษารองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นการช่วยปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 5 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารวิชาการ และความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม 4) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย 5) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ รวมไปถึงการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ดังนี้ 1) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 2) ดำรงตำแหน่ง หรือ เคยดำรงตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้ 2.1) ตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ 2.2) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการ 2.3) ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ที่มีระดับตำแหน่งไม่ต่ำกว่าชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และ 2.4) ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

### ความหมายของผู้อำนวยการสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) ได้กล่าวถึงในหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ 0206.4ว3 ลงวันที่ 26 มกราคม 2564 เรื่อง มาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดให้ ก.ค.ศ.จัดทำมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานตำแหน่งทางวิชาการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ทุกวิทยฐานะ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอาศัยตามความในมาตรา 19 (4) และมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ก.ค.ศ. จึงกำหนดมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใหม่ให้เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในอันที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ดีขึ้น ไว้ดังนี้

ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

หน้าที่ความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและบุคลากร ในสถานศึกษา และปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการบริหารจัดการสถานศึกษา บริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม บริหารงานชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 5 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้

1. ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.1 พัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ วางแผน ตรวจสอบ ทบทวน จัดทำ และพัฒนาหลักสูตร ประสานงานวิชาการ และนำหลักสูตรไปใช้ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ

1.2 ปฏิบัติการสอน พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ วัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีความพร้อมในการดำรงชีวิตในปัจจุบันและอนาคต

1.3 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา หรือ การนำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสร้างนวัตกรรมได้



1.4 นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดการเรียนรู้ของครู โดยส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.5 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.6 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## 2. ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา

2.1 บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษา และบริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2.2 บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และเป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.3 ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะเต็มตามศักยภาพ โดยเน้นทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสม

2.4 บริหารกิจการผู้เรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

2.5 จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน ให้มีโอกาและความเสมอภาคทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ

2.6 ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

## 3. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม

3.1 กำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่าย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน เพื่อเป็นแนวทางเชิงรุกในการพัฒนาสถานศึกษา และคุณภาพผู้เรียน

3.2 นำนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาไปปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับและติดตาม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด

3.3 สร้างหรือนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน ส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในอนาคต

3.4 สร้างการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

#### 4. ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย

4.1 สร้างและพัฒนาความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์กับผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชนและเครือข่าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การดูแลช่วยเหลือและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

4.2 จัดระบบการให้บริการในสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน และงานจิตอาสา เพื่อสร้างเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน และเสริมสร้างวัฒนธรรมท้องถิ่น

#### 5. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

5.1 พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการศึกษาสมรรถนะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และความรู้รอบรู้ในการบริหารงานให้สูงขึ้น

5.2 มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการจัดการศึกษา

5.3 นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพครู และผู้เรียน

5.4 สร้างและสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

#### วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ

#### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2. ดำรงตำแหน่ง หรือ เคยดำรงตำแหน่ง อย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้

2.1 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการชำนาญการ

2.2 ตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.3 ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.4 ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

ความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป

2. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 5 ด้านให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม 4) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย 5) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ รวมไปถึงการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ดังนี้ 1) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 2) ดำรงตำแหน่ง หรือ เคยดำรงตำแหน่ง อย่างไม่อย่างหนึ่งต่อไปนี้ 2.1) ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการชำนาญการ 2.2) ตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 2.3) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และ 2.4) ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

### ทักษะพื้นฐานและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

Katz and Kahn (1966 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, น. 24-26) ได้กล่าวว่า กำหนดทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในกระบวนการบริหารและย้ำว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทั้งหลาย ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง จะต้องมียุทธศาสตร์พื้นฐาน 3 ประการ ดังภาพ 2 ต่อไปนี้

#### การบริหาร

ระดับสูง	ทัก	ทัก	ทัก
ระดับกลาง	ชะ	ชะ	ชะ
ระดับล่าง	วิชาการ	มนุษย	สังกัด

ภาพ 2 แสดงยุทธศาสตร์พื้นฐานของผู้บริหารตามแนวคิดของ Katz and Kahn

ที่มา: Katz and Kahn, 1966 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, น. 24

#### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

Goldhammer et al (1971 อ้างถึงใน Sergiovanni (1987), pp. 76-77 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, น. 29-30) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล กับผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิผล และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะเหมือนกัน 8 ประการ ดังนี้

1. ไม่ได้ตั้งใจเป็นผู้บริหารตั้งแต่แรก แต่ได้รับการส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารจากหัวหน้า เมื่อเข้าสู่วงการมีความตั้งใจเป็นเพียงครูสอนธรรมดาเท่านั้น
2. มีความศรัทธาต่อผู้เรียนอย่างจริงจัง ไม่ได้มีอคติและวิจารณ์เด็กไม่เรียนหนังสือ และปัญหาความประพฤติของเด็ก และคิดว่าเป็นสิ่งที่สถานศึกษาตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงเน้นความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาของนักเรียน

3. มีความสามารถทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความภูมิใจในตัวครูและยอมรับว่าครูเป็นผู้เสียสละมีความสามารถ มีความเชื่อมั่น และสามารถกระตือรือร้น รู้จักใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี รับฟังความคิดเห็นของครู ผู้ปกครองและนักเรียน นอกจากนี้ยังมีทักษะในการคิดอย่างฉับพลันและเห็นใจเพื่อนร่วมงานจึงได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี

4. เป็นผู้เด็ดขาดในการหาการยอมรับความต้องการของสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามักเผชิญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคจากเขตพื้นที่การศึกษา และขาดแคลนทรัพยากร รู้สึกมีความยุ่งยากในการอยู่กับข้อจำกัดระบบราชการ และมักจะละเมิดสายการบังคับบัญชา โดยหาทางลดปัญหาจากแหล่งต่างๆ ที่เห็นว่ามีทางเป็นประโยชน์และเป็นไปได้

5. มีความกระตือรือร้นและยอมรับความรับผิดชอบของตน ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในฐานะเป็นผู้บริหารและยอมรับในความรับผิดชอบของตนในฐานะเป็นพันธกิจ (งานที่ต้องทำตามบทบาทหน้าที่) มากกว่าเป็นงานธรรมดา ยอมรับบทบาทตนเองในปัญหาสังคมปัจจุบัน ความไม่ชัดเจนต่างๆ ที่อยู่รอบตัว และงานที่มีความสำคัญน้อยกว่าเป้าหมายที่ตนรู้สึกมีความสำคัญต้องไปให้ถึงหรือบรรลุถึงนั้นจึงพบว่ามีทางเป็นไปได้ที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจนต่างๆ ในตำแหน่งของตน

6. มีความมุ่งมั่นต่อการศึกษา ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและสามารถแยกข้อแตกต่างระหว่างเป้าหมายการศึกษาในระยะสั้น และระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีปรัชญาเกี่ยวกับบทบาทของการศึกษาและความสัมพันธ์ของปรัชญาภายในบทบาทนั้น

7. เป็นผู้รู้จักปรับตัว ถ้าพบว่ามีบางสิ่งบางอย่างเป็นไปได้ ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นทันที และลงมือเดินตามเส้นทางใหม่อย่างปลอดภัย

8. เป็นนักยุทธศาสตร์ที่สามารถ ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีความสนใจในการกำหนดวิธีดำเนินการที่เหมาะสมที่สุดในการเปลี่ยนแปลงนั้น

คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายและงานมีคุณภาพ ต้องเป็นผู้สนใจการบริหารหลักปรัชญาศาสตร์ และสนใจภาวะผู้นำทางการศึกษา ที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะเหมือนกัน 8 ประการ คือ ได้รับการส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารจากหัวหน้า มีความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาของนักเรียน มีความสามารถทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้เด็ดขาด มีความกระตือรือร้นและยอมรับความรับผิดชอบของตน มีความมุ่งมั่นต่อการศึกษา เป็นผู้รู้จักปรับตัว และเป็นนักยุทธศาสตร์ในการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผน

### คุณลักษณะของผู้นำสถานศึกษา

Starratt (อ้างถึงใน Seriovanni (1987), pp. 76-77 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, น. 29-30) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารนอกจากเป็นผู้มีทักษะในการบริหารแล้ว ยังต้องมีความเป็นผู้นำที่สนใจในสิ่งที่เป็นไปได้ และเป็นสิ่งที่ตนเองและผู้อื่นต้องการให้บรรลุและมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสำคัญของสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ขณะนั้น ผู้นำเป็นผู้ที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมองค์การด้วยกำลังกายและกำลังใจอย่างมาก และนำเอาความเข้มข้น (Intensity) ในความต้องการปณิธานหรือความมุ่งมั่น และความกระตือรือร้นไปสู่งานนั้นด้วย คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารที่เป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นผู้นำความคิดใหม่ๆ และความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์มาสู่องค์การด้วย

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจุดเน้นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) ความเข้มข้น (Intensity) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) แล้ว Starratt เห็นว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่นที่ไม่เป็นผู้นำ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานภายใต้เหตุการณ์และกิจกรรม ผู้นำหาความหมาย และคำนิยามที่ลึกซึ้งในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและกิจกรรมที่กำลังทำ สามารถรวมพื้นฐานในความหมายของการเคลื่อนไหวในชีวิตประจำวันภายในองค์การ ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงทำให้บุคลากร นักเรียน และสมาชิกชุมชนมีความรู้สึกในความสำคัญ วิสัยทัศน์และความมุ่งหมายของสิ่งที่ดูเป็นธรรมดาและเป็นพื้นฐานได้
2. เป็นผู้นำความรู้การแสดงละครชีวิตจริงสู่สถานศึกษา ผู้นำช่วยให้งานที่เป็นกิจวัตรขึ้นมาเหนือระดับปกติที่น่าเบื่อ ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน ผู้นำมองเห็นสิ่งสำคัญของสิ่งที่กลุ่มกำลังทำอยู่และทำได้ มองเห็นความเป็นไปได้ของการแสดงที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ส่วนใหญ่มากขึ้น และกระตุ้นบุคลากรอื่นให้ไปไกลเกินกว่างานกิจวัตรได้ และหลุดออกไปจากบ้ำหลอมเดิมสู่สิ่งที่มีชีวิตชีวาและตื่นเต้นมากขึ้น
3. สื่อสารความรู้สึกต่อวิสัยทัศน์เป็นคำพูดหรือตัวอย่างได้ ผู้นำใช้ภาษาและสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่ายแต่ยังสื่อความรู้สึกที่ตื่นเต้น ความเป็นต้นความคิด (Originality) และความใหม่เอี่ยม หรือเป็นนวัตกรรมได้ด้วย
4. ผู้นำให้โอกาสผู้อื่นมีวิสัยทัศน์ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความรู้สึกต่อเป้าหมายของตนเอง และแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ความรู้สึกต่อเป้าหมายนั้น เพื่อว่าผู้อื่นจะได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การนั้นด้วย
5. เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ความเข้มข้น และความคิดสร้างสรรค์ของตนจากความหมายในทางสวนตัวไปสู่เป้าหมายโครงสร้าง และกระบวนการสำหรับสถานศึกษาได้ แนวคิดกลายเป็นโครงการ วิสัยทัศน์ เป้าหมายและความรู้สึก ในปณิธานจากผู้อื่นกลายเป็นโครงสร้างการปฏิบัติงาน จึงเห็นได้ว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของภาวะนำไปสู่คุณลักษณะของสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การนั่นเอง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำมีคุณลักษณะ ดังนี้ สามารถปฏิบัติงานภายใต้เหตุการณ์และกิจกรรม เป็นผู้นำความรู้ เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารความรู้ได้ ผู้นำให้โอกาสผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ความรู้สึก สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาได้

## แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสมรรถนะ

### ความเป็นมาของสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, น. 11-13) ได้กล่าวไว้ว่า จุดกำเนิดของ สมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในปี 1970 เมื่อบริษัท McBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้น เจ้าหน้าที่เหล่านี้ "เป็นคนผิวขาว" เกือบทั้งหมด

ก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skills) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Senior Office) ของหน่วยงานนี้ คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่แบบทดสอบมีจุดอ่อนดังนี้

1. เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำ (Minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะของ "การเลือกปฏิบัติ"
2. มีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

The US State Department จึงได้ว่าจ้าง บริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland ให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว สิ่งที่ David C. McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำ คือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า David C. McClelland ได้เริ่มดำเนินงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

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

2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David C. McClelland ต้องการค้นหา คือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer)

3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ David C. McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ Superior Performance นี้ว่า Competency

David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาเรื่อง Competency ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather than Intelligence ว่า "IQ" (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า" ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า "ผู้ทำงานเก่ง" มิได้หมายถึง "ผู้เรียนเก่ง" แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency

จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้น ทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนัก ได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง สมรรถนะ (Competency) ในเวลาต่อมา

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จุดกำเนิดของ สมรรถนะ เกิดขึ้นในปี 1970 เมื่อบริษัท McBer ได้รับการติดต่อจาก The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ด้วยการ ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skills) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง (Senior Office) และต่อมา David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาเรื่อง Competency ว่า "ผู้ทำงานเก่ง" มิได้หมายถึง "ผู้เรียนเก่ง" แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency



### ความหมายของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, น.147) ให้คำจำกัดความ สมรรถนะ คือ เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้ กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ สามารถใช้เป็นที่ทำนายผลการปฏิบัติงานหรือ เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานมีในสาขาต่างๆ ก็ได้ แต่จะใช้ในเรื่องใด ผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจ เพราะวิธีการประเมินและจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป ในขณะที่นักวิชาการของไทย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2548, น. 1128) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ซึ่งมีความหมายว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมแก่การจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ (2549, น. 17) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, น. 27) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่าสมรรถนะนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของตนด้วย

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, น. 3) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristic of attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

วิทยา จันทรศิริ (2551, น. 14) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, น. 76) ได้กำหนดความหมายของสมรรถนะไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานของข้าราชการครูว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ หรือเป็นไปตามเกณฑ์ หรือการมีผลงานที่โดดเด่นกว่าในการทำงานหรือสถานการณ์นั้น

พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2554, น. 11) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นๆ ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องสามารถ วัดได้ สังเกตได้ และสามารถพัฒนาได้ด้วย

ลือชัย ชูนาคา (2558, น. 21) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

สิทธิพงษ์ นกแอนหมาน (2559, น. 59) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ หรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะ มโนทัศน์ในตนเอง และแรงจูงใจในการทำงาน ผสมผสานกันจนทำให้บุคคลเหล่านั้น แสดงออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

สนิท ประหา (2561, น. 23) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ เจตคติ และพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาและผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2561, น. 13) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษที่อยู่ในตัวบุคคลโดยสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่บ่งบอกว่าบุคคลนั้นมีความรู้ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษอย่างไร โดยมีความเชื่อว่าความสามารถที่บุคลากรมีนั้นจะส่งผลต่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ตามที่องค์กรกำหนดขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล ที่สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน และเป็นส่วนประกอบส่งผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของสมรรถนะ

มีผู้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะ ไว้ดังนี้

Kochanski และ Blanc (1998) ได้เสนอว่า องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนผลงานตามความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะของพนักงาน การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีประสิทธิผลของงานดี และบริษัทควรกำหนดเป้าหมายที่จะใช้สมรรถนะเป็นฐานของการจ่ายค่าตอบแทนผลงาน

Greengard (1999) กล่าวว่า การจัดการสมรรถนะนำไปสู่ผลกำไรที่นำประทับใจของบริษัท ผู้จัดการส่วนมากอุทิศตนให้เวลาเพื่อการดำเนินการขององค์กรที่ดีที่สุด การจัดการสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็น (Competency - based Management : CBM) ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่บริษัทจะต้องทำและเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่บริษัทกำลังดำเนินการ กระบวนการทำงาน ความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์ผลผลิตของพนักงานแต่ละคนหรือกลุ่มคนงาน การมองหาพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ประสิทธิภาพการผลิต การประหยัดต้นทุน หรือ การจ่ายเกินต้นทุนการค้นหาทักษะ ความรู้ และประสิทธิผลของพนักงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บริษัทสามารถมองหาความสำเร็จขององค์กรได้

Wright (2001) ได้สรุปว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโตต่อบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริมหน้าที่ในการบริการ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงาน และเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร

Mei singers (2003) ได้สรุปว่า การเพิ่มสมรรถนะ ก็คือ การเพิ่มคุณค่า ซึ่งปัจจุบันนี้มนุษย์ต้องเผชิญหน้ากับสิ่งท้าทายใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ความสำเร็จของการปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะและทักษะเฉพาะ 5 ประการที่สำคัญ คือ 1) กลยุทธ์ในการช่วยเหลือ 2) ความรู้ทางธุรกิจ 3) ความน่าเชื่อถือในตัวบุคคล 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง และ 5) เทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

Castillo (2005) ได้เสนอว่า ในยุคโลกาภิวัตน์สมรรถนะมีความจำเป็นต่อภาวะการแข่งขันประจำวันตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับท้องถิ่นหรือระดับนานาชาติก็ตาม สมรรถนะนับเป็นความจำเฉพาะที่ต้องให้ความสนใจ และเป็นตัวอธิบายความสามารถในการแข่งขันการผลิต ผลกำไร บทบาท หรือ กระบวนการทำงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึง สมรรถนะสามารถขยายออกมาได้อย่างมากมาย เพียงแต่เชื่อมโยงกับโครงสร้างแต่ละงานขององค์กรและพนักงาน กับบทบาทหน้าที่ของเขา และที่สำคัญองค์กรต้องสามารถกำหนดจุดยืนของแต่ละตำแหน่งและผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน

Rosen, Frust และ Blackburn (2006) เสนอว่า องค์กรที่มุ่งเป้าหมายความสำเร็จจะฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเตรียมผู้นำทีมและสมาชิกของทีมงานที่แท้จริง โดยองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่า จะสามารถการสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงกว่าองค์กรอื่น

Morgan และคณะ (2006) ได้เสนอว่า สิ่งสำคัญและความต้องการสูงสุดในองค์กร คือ การบรรลุเป้าหมาย และประเด็นสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ก็คือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน

Ozcelik และ Ferman (2006) ได้เสนอว่า สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ทำหายขององค์กร คือ การพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็จะสามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

ชูชัย สมิทธิไกร (2550) กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร ได้แก่ 1) ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น 3) นำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร 4) สมรรถนะช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators : KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายของ KPIs แล้วจะใช้สมรรถนะใดบ้าง 5) ใช้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 6) สมรรถนะช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น เพราะถ้าบุคลากรในทุกองค์การปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

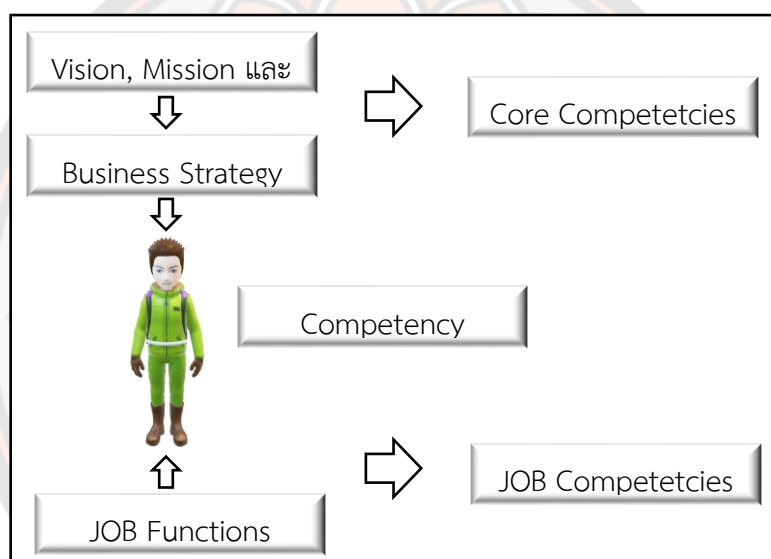
ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2559, น. 7) ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร เพราะสมรรถนะจะมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน อันประกอบด้วย ความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่

ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นๆ ทั้งนี้ สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้ด้วย

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, น. 23-24) ได้กล่าวว่า การสร้าง Competency Model มักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) และ/หรือ พันธกิจ (Mission) และ/หรือ ค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร (จะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมด คือ ทั้ง Vision, Mission และ Values ร่วมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร) มาเป็นตัวตั้งในการกำหนด Competency โดยมี กระบวนการ ดังภาพ 3



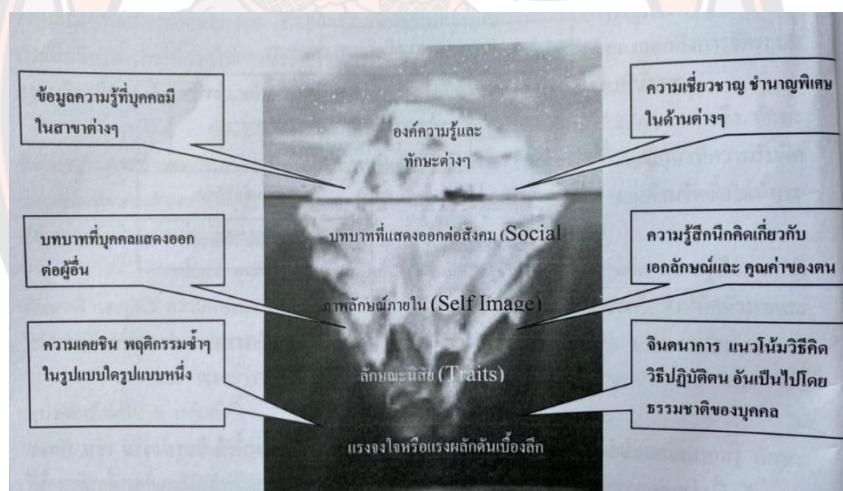
ภาพ 3 แสดงแนวคิดทั่วไปในการสร้าง Competency Model

ในกรณีที่องค์กรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักไว้เรียบร้อยแล้ว การหา Competency มักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาหา Core Competencies (สมรรถนะ หรือ ความสามารถหลักขององค์กร) จากนั้นนำมาพิจารณาร่วมกับงาน (Job) ในหน่วยต่างๆ ในองค์กร โดยจะพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว จำเป็นต้องมี Competency อะไรจึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี ในขั้นนี้เราจะได้ Job Competencies ของงานต่างๆ ในองค์กร จากนั้นจึงนำ Competency ที่ได้มา ทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวมาสร้างเป็น Competency Model

David McClelland (อ้างถึงใน พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554, น. 11-12) ได้กล่าวว่า David McClelland ซึ่งเป็นผู้เสนอแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ เป็นคนแรก ได้อธิบายเรื่อง สมรรถนะ โดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg mode) โดยอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล เปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ

ส่วนแรก เป็นส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้มากขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษา ค้นคว้า อบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ

ส่วนที่สอง เป็นส่วนมองเห็นได้ยาก คือ ส่วนใหญ่สุดที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคมเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก รายละเอียด ดังภาพ 4



ภาพ 4 แสดงภาพภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)

ที่มา: พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554, น. 12

จากภาพประกอบ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนักวิชาการบางท่านเรียกว่า Hard skills และเรียกส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำว่า Soft skills การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ อันได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษา ค้นคว้า อบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่สอง เป็นส่วนมองเห็นได้ยาก น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคมเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล การกำหนดสมรรถนะ จึงเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาหาสมรรถนะหลัก แล้วพิจารณาว่างานนั้นๆ จะต้องมีสมรรถนะอะไรจึงจะสามารถทำงานนั้นๆ ได้ดี

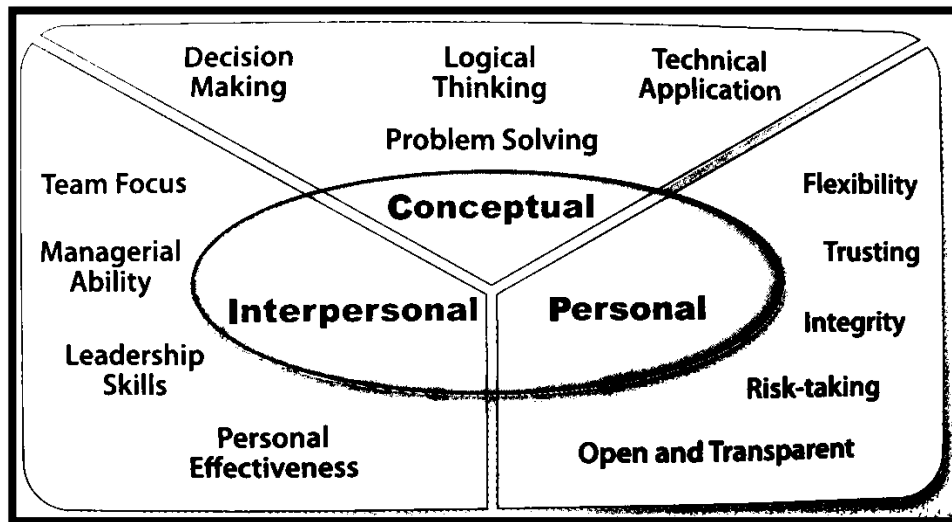
### ประเภทของสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, น. 24-25) ได้กล่าวว่า การออกแบบ Competency Model สามารถทำได้หลายวิธี โดยทั่วไปมักเริ่มจากการแบ่งกลุ่ม Competency ตามที่องค์กรต้องการ เช่น

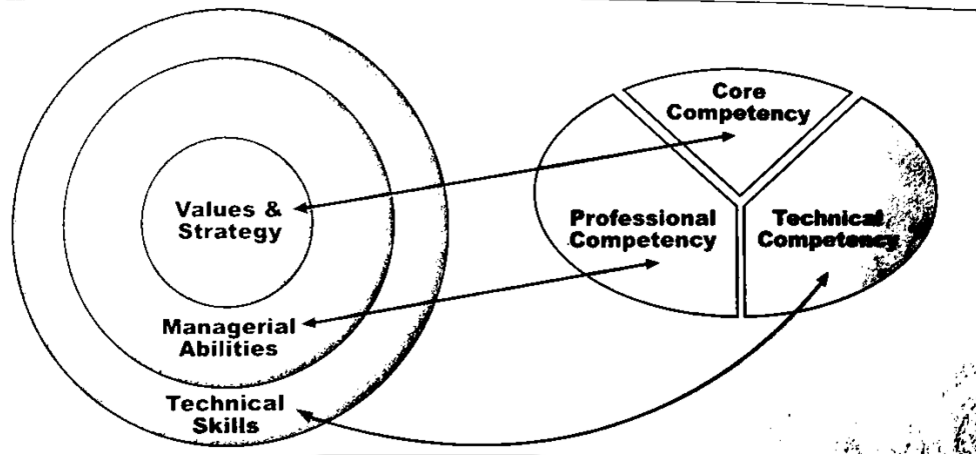
1. แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ Core Competency และ Job Competency ดังแสดงในตาราง 1
2. นำ Core Competency ขององค์กรและ Job Competency มาแบ่งออกเป็นความสามารถในด้านต่างๆ ที่องค์กรต้องการ ดังตัวอย่างที่แสดงใน ตาราง 1 ภาพ 5 และ ภาพ 6

ตาราง 1 แสดงตัวอย่างการจัด Competency ตามหมวดหมู่ที่องค์กรกำหนด

Competency Cluster	Competencies
Individual Skills (ความสามารถส่วนบุคคล)	- Communication - Self-confidence - Creativity and Innovation
Management Skills (ความสามารถทางการบริหาร)	- Managing and Developing Others - Team Building - Financial Management
Technical Skills (ทักษะทางเทคนิค)	- Computer Literacy - Customer Knowledge - Product Knowledge



ภาพ 5 แสดงตัวอย่าง Competency Model  
 ที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม แสดง Competency ย่อยในแต่ละกลุ่มที่สัมพันธ์กัน  
 ที่มา: สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549, น. 25



ภาพ 6 แสดงตัวอย่าง Competency Model  
 ที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยนำ Values และ Strategy ขององค์กรมากำหนด Core Competency  
 ความสามารถทางการบริหารมากำหนด Managerial Competencies  
 และนำ Job Functions ของแต่ละตำแหน่งงานมากำหนด Technical Competencies  
 ที่มา: สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549, น. 25



อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2561, น. 14-17) ได้กล่าวว่า การนำ Competency มาใช้จึงต้องมีการจัดกลุ่มหรือกำหนดประเภทให้ชัดเจน เพื่อกำหนดกลุ่มคนว่าองค์การคาดหวัง Competency นี้กับ คนกลุ่มใด เพื่อให้การกำหนด Competency มีจำนวนไม่มากและสอดคล้องกับคนในแต่ละกลุ่มตามประเภทของ Competency ที่องค์การกำหนดขึ้น ผู้เขียนได้แบ่งประเภท Competency ไว้ 3 กลุ่ม ได้แก่

ประเภทที่ 1 - ชีตความสามารถหลัก หรือที่เรียกว่า Core Competency เป็นความสามารถที่คาดหวังจากบุคลากรในองค์การที่สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมที่เรียกว่า Employee Core Competency

หลายองค์การเข้าใจผิดคิดว่า Core Competency เป็นความสามารถขององค์การหรือมองว่าเป็นจุดแข็ง (Strength) ที่องค์การมี เช่น จุดแข็งเรื่องงานวิจัยและพัฒนา หรือมีระบบการเรียนการสอนที่ทันสมัย หรือเป็นองค์การที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งความสามารถที่ตอบสนองธุรกิจขององค์การนั้นจะเรียกว่า Corporate Core Competency

อย่างไรก็ตามในแง่ของการนำมาใช้ในระบบงาน HR นั้น ขอให้เน้นไปที่ Employee Core Competency ที่กำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นความคาดหวังขององค์การที่มีต่อบุคลากรทุกคนทุกระดับ โดยมีจำนวนไม่มากนักประมาณ 3-5 ข้อ

ประเภทที่ 2 - ชีตความสามารถด้านบริหารจัดการ หรือ ที่เรียกว่า Managerial Competency องค์การบางแห่งอาจจะเรียกว่า Leadership Competency หรือ Professional Competency

Managerial Competency เป็นความสามารถที่กำหนดขึ้นจากภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในองค์การ องค์การแต่ละแห่งจะกำหนดความสามารถที่คาดหวังจากผู้บังคับบัญชาไว้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับขอบเขตงานที่อยากให้ผู้บริหารที่ต้องดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามี โดยกำหนดไว้ประมาณ 3-5 ข้อ

ประเภทที่ 3 - ชีตความสามารถตามลักษณะงานที่รับผิดชอบขึ้นอยู่กับขอบเขตงานที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่งงานหรือ Job Description พบว่างานแตกต่างกันความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน โดยจะเรียกความสามารถประเภทนี้ว่า Functional Competency เป็นความสามารถที่คาดหวังจากบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ ควรกำหนดไว้ประมาณ 5-7 ข้อ

Functional Competency แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ได้แก่

3.1 Common Functional Competency: ความสามารถที่เป็นมาตรฐานสำหรับทุกตำแหน่งงานในฟังก์ชันเดียวกัน คือทุกคนที่ทำงานในฟังก์ชันเดียวกันก็ควรมี Competency นี้เหมือนกัน วิเคราะห์จากกลุ่มงาน (Job Family) หรือฟังก์ชันของหน่วยงาน โดยสกัดหาความสามารถที่คาดหวังจากทุกตำแหน่งงานในกลุ่มงานหรือหน่วยงานนั้น เช่น ทุกตำแหน่งงานใน

กลุ่มงาน HR จะถูกคาดหวังให้มีมนุษย์สัมพันธ์เหมือนกัน โดยไม่ได้แยกว่าเฉพาะคนที่ดำรงตำแหน่งงานฝึกอบรมถึงจะมีเท่านั้น

3.2 Specific Functional Competency: ความสามารถที่เป็นมาตรฐานสำหรับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับขอบเขตงานที่รับผิดชอบเฉพาะตาม Job Description เช่น คนที่ทำงานด้านสรรหาคัดเลือกจะต้องมีความสามารถเฉพาะประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการสรรหาคัดเลือก ทักษะการคัดเลือกคนจากแหล่งสรรหาต่างๆ ทักษะการสัมภาษณ์งาน ซึ่งแตกต่างไปจากคนที่ทำงานด้านการฝึกอบรมจะต้องมีความสามารถเฉพาะประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับ พ.ร.บ. พัฒนาฝีมือแรงงาน ทักษะการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ทักษะการบริหารจัดการงานฝึกอบรม เป็นต้น

ดังนั้น Competency ในแต่ละองค์การจะมีชื่อ Competency (Competency Name) แตกต่างกันไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ ตามขอบเขตงานที่คาดหวังของผู้บริหารและของพนักงาน โดยแบ่ง Competency เป็น 3 กลุ่ม ซึ่งผู้เขียนได้สรุปจำนวน Competency แยกตามระดับตำแหน่งงานไว้ดังนี้

ตาราง 2 แสดงการกำหนด Competency แยกตามระดับตำแหน่งงาน

Competency	ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)	ขีดความสามารถ ด้านบริหารจัดการ (management Competency)	ขีดความสามารถ ตามลักษณะงาน (Functional Competency)
ผู้บริหารระดับสูง (Executive Level)	✓ (3-5 ข้อ)	✓ (3-5 ข้อ)	
ผู้บริหารของหน่วยงาน (Management Level)	✓ (3-5 ข้อ)	✓ (3-5 ข้อ)	✓ (3-7 ข้อ)
ผู้ปฏิบัติงาน (Staff Level)	✓ (3-5 ข้อ)		✓ (3-7 ข้อ)

จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการกำหนด Competency แยกตาม ระดับตำแหน่งงาน โดยกำหนดจำนวนของ Competency ไม่มากเกินไป

และเพื่อให้การนำ Competency ไปปรับใช้ได้จริง ผู้เขียนเสนอว่าองค์กรจะต้องสกัดหาเฉพาะ Competency ที่ต้องการสร้างให้เกิดขึ้น จริงๆ โดยไม่จำเป็นจะต้องเรียงว่าต้องกำหนด Core Competency ขึ้นมาก่อนแล้วจึงจะสามารถกำหนด Managerial Competency และ Functional Competency ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กร หากองค์กรไม่พร้อมที่จะกำหนด Core Competency และ Managerial Competency องค์กรสามารถกำหนด Functional Competency ขึ้นมาก่อนได้อย่างน้อยๆ ให้องค์กรสามารถนำ Competency ที่กำหนดขึ้นนั้นมาใช้เชื่อมต่อในระบบงาน HR ก่อน แล้วขยายผลต่อในการปรับปรุงหรือกำหนด Competency ประเภทอื่นๆ ตามมาได้

ทั้งนี้จำนวนข้อ Competency ที่ผู้เขียนเสนอไว้ข้างต้นนั้นอาจจะยืดหยุ่นได้ตามบริบทขององค์กร เช่น หากองค์กรไม่มีการกำหนด Core Competency และ Managerial Competency องค์กรสามารถกำหนดให้มีจำนวน Functional Competency 10 ข้อ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 - ชีตความสามารถหลัก หรือที่เรียกว่า Core Competency เป็นความสามารถที่คาดหวังจากบุคลากรในองค์กรที่สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรม ประเภทที่ 2 - ชีตความสามารถด้านบริหารจัดการ หรือที่เรียกว่า Managerial Competency เป็นความสามารถที่กำหนดขึ้นจากภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในองค์กร ประเภทที่ 3 - ชีตความสามารถตามลักษณะงานที่รับผิดชอบขึ้นอยู่กับขอบเขตงานที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่งงานหรือ Job Description

#### องค์ประกอบของสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, น. 20-23) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไป Competency จะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. Competency Names and Definitions (ความหมายและคำจำกัดความของ Competency นั้นๆ)
2. Competency Categories หรือ กลุ่ม/หมวดหมู่ Competency
3. Behavioral Indicators (ตัวชี้วัดพฤติกรรม) และ Proficiency Scales (ระดับของพฤติกรรมที่วัดประเมินได้)

แนวทางในการกำหนด Proficiency Scales และ Behavioral Indicators มีด้วยกันหลายวิธี โดยในหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนจะขอเสนอแนวทางในการกำหนดระดับ Competency ที่นิยมใช้กันอยู่ 3 วิธี ซึ่งโดยทั่วไปมักนำหลักการแบ่ง Scale ออกเป็น 5 ระดับ หรือที่นิยมเรียกว่า 5-Point Scale มาเป็นแนวทางในการกำหนดระดับของ Competency แต่ละแบบ คือ

1. Hierarchy Role หรือ กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา
2. Expert Model หรือ กำหนดตามความเชี่ยวชาญ
3. Global Scale หรือ กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ/ มาตรฐานคุณภาพสากล

ตาราง 3 แสดงรูปแบบที่แสดงความหมาย หมวดหมู่ และระดับพฤติกรรมที่ชัดเจนของ Competency

ระดับ (Level)	ตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม (Behavioral Indicators)
1 (ง่ายที่สุด)	วิเคราะห์รายงานและข้อมูลทางเทคนิคเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
2	ระบุขอบเขตปัญหา โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจ หรืองานวิจัยและสถิติที่มีอยู่แล้ว ในการค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา
3	ใช้คณิตศาสตร์ สถิติ และเทคนิคการวิจัย ในการทดสอบทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
4 (ยากที่สุด)	ใช้เทคนิคระดมสมอง การวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร และเทคนิคอื่น ๆ ในการออกแบบระบบและผลิตภัณฑ์ เพื่อป้องกันปัญหาที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น (ปัญหาที่สามารถป้องกันได้ล่วงหน้า)

1. กำหนดตาม Hierarchy Role หรือ บทบาทตามสายการบังคับบัญชา (รายละเอียดแสดงไว้ในภาพ 7) ระดับ Competency ที่ง่ายที่สุด คือ Competency ในระดับพนักงาน จนถึงระดับที่ยากที่สุด คือ ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยมีตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกัน ดังนี้

1.1 ระดับพนักงาน หรือ Support Staff เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานกลุ่มนี้ เกิดทักษะและความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ

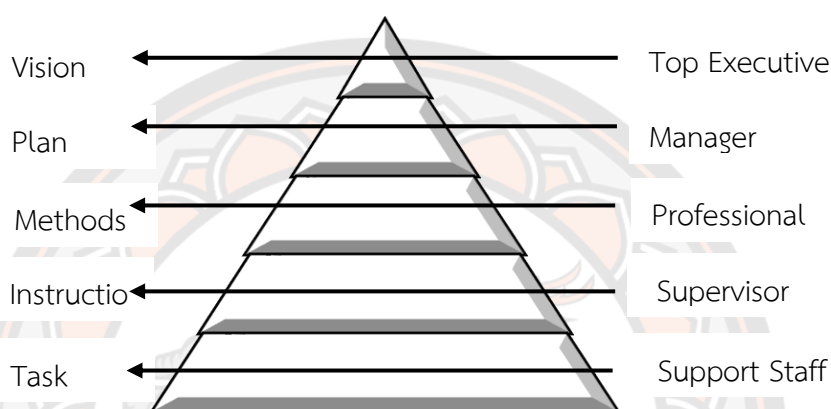
1.2 ระดับหัวหน้างาน หรือ Supervisor เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานในระดับนี้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ ทักษะและความชำนาญในงานเป็นอย่างดี จนสามารถสอนงานพนักงานอื่น (โดยเฉพาะพนักงานระดับ Support Staff) ได้

1.3 ระดับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจเรียกว่า Professional เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในงานอย่างดีเลิศ แต่อาจจะขาดทักษะในด้านการบริหาร ดังนั้น Competency

ของพนักงานในกลุ่มนี้ จะมุ่งเน้นที่ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญของตน มาสร้าง หรือปรับปรุงวิธีการทำงานในหน่วยงานของตน

1.4 ระดับผู้บริหาร หรือ Manager เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่องค์กรคาดหวังให้มี ความสามารถในการวางแผนงานและจัดระบบงาน

1.5 ระดับผู้บริหารระดับสูงสุด หรือ Top Executive เป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดที่กำหนด ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพ 7 แสดงระดับ Competency ตามบทบาทสายการบังคับบัญชา

2. ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม หรือ Expert Proficiency Scales โดยทั่วไปมักมี 5 ระดับ จากระดับ ต่ำสุด ถึง ระดับสูง คือ Beginners, Novice, Intermediate, Advance และ Expert ซึ่งบางตำราอาจแบ่งถึง 6 ระดับ โดยระดับสูงสุด คือ Guru ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่า Expert

3. นำเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานสากลมาเป็นตัวกำหนดระดับ หรือ Global Proficiency Scales โดยการแบ่งระดับ Competency จะคล้ายๆ กับ Expert Scale ข้างต้น โดยเริ่มต้นจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด ดังนี้คือ

- 3.1 ยังทำไม่ได้ตามมาตรฐาน (Not meet Standard)
- 3.2 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard)
- 3.3 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)
- 3.4 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)
- 3.5 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

ลือชัย ชูนาคา (2558, น. 21) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายการปกครอง

2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

3. พฤตินิสัย (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในชีวิตต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่ต้องการ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2561, น. 17-22) ได้กล่าวว่า Competency ในแต่ละประเภทไม่ว่าจะเป็นชื่อของ Core Competency, Managerial Competency และ Functional Competency แล้ว เพื่อให้ผู้ใช้งานมีความเข้าใจตรงกันก็ควรกำหนดข้อมูลเชิงลึกไว้ด้วยซึ่ง Competency มีส่วนประกอบเพิ่มเติม ได้แก่ คำนิยาม ตัวชี้วัดพฤติกรรม ระดับความชำนาญ และ Mapping ระดับความชำนาญที่คาดหวังนั้นมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ดังนี้

คำนิยามของ Competency : คำอธิบายรายละเอียดของ Competency ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับ Competency ข้อนั้นๆ ให้ตรงกัน โดยเขียนเป็นประโยคไม่เกิน 5 บรรทัด เน้นข้อมูลเชิงพฤติกรรมในภาพรวมที่สะท้อนถึง Competency เรื่องนั้นๆ

ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators) : เป็นตัวบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังจาก Competency ข้อนั้นๆ เพื่อทำให้ง่ายต่อการประเมินและวิเคราะห์ว่าพนักงานมี Competency ข้อนั้นหรือไม่

มีเป้าหมายในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมเพื่อให้ผู้ประเมินมีมาตรฐานในการประเมินที่เหมือนกัน ป้องกันผู้ประเมินที่มีมือหนักและมือเบาไม่เท่ากัน อย่างน้อยๆ ผู้ประเมินก็จะมีเกณฑ์หรือกติกาที่ชัดเจนในการประเมิน Competency ข้อนั้นๆ

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมนั้นมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ตัวชี้วัดพฤติกรรมต้องขึ้นต้นด้วย Verb หรือคำกริยา
2. ตัวชี้วัดพฤติกรรมต้องวัดและประเมินได้ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการประเมิน Competency บนพื้นฐานของแนวคิด O-P-D-T ใน Part 2 เกี่ยวกับ Competency Assessment Tool ต่อไป

3. ตัวชี้วัดพฤติกรรมจะต้องกำหนดเป็นข้อหลักๆ เป็นข้อที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเป้าหมายของงาน

4. ตัวชี้วัดพฤติกรรมที่คาดหวังจากบุคลากรในระดับนั้นๆ ที่กำหนดขึ้นมา นั้นๆ จะต้องมีโอกาสให้พนักงานได้แสดงพฤติกรรมนั้นๆ ไม่ใช่ที่กำหนดขึ้นแต่พนักงานไม่มีโอกาสแสดงพฤติกรรมนั้นได้เลย เช่น คาดหวังว่า "เป็นตัวแทนขององค์การในการถ่ายทอดความรู้ให้กับองค์การภายนอก" แต่ในความเป็นจริงพฤติกรรมนี้ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเพราะไม่มีองค์การภายนอกเชิญให้ไปถ่ายทอดความรู้ของหน่วยงาน ส่งผลให้ผู้ประเมินไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานคนนั้นไม่แสดงพฤติกรรมในข้อนี้ ในการประเมินจะต้องแยกแยะให้ได้ว่า "แสดงพฤติกรรมนั้นไม่ได้" หรือ "ไม่มีโอกาสได้แสดงพฤติกรรมนั้น"

อย่างไรก็ตาม หากเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังจริง องค์การจะต้องสร้างโอกาสให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนั้นแล้วจึงประเมินว่าพนักงานแสดงพฤติกรรมได้ดีหรือไม่

ระดับความชำนาญ (Proficiency Level : PL) : เป็นการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมแยกตามความชำนาญที่แตกต่างกันเมื่อมีตำแหน่งงานสูงขึ้นหรือเมื่อมีประสบการณ์การทำงานเพิ่มขึ้น การกำหนดระดับความชำนาญจะช่วยทำให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเข้าใจถึงความคาดหวังของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เช่น ถึงแม้ว่าพนักงานชายพนักงานชายอาวุโส หัวหน้างานชาย ผู้จัดการชาย และผู้อำนวยการชายต่างจำเป็นจะต้องมีจิตสำนึกบริการเหมือนกัน แต่ความคาดหวังของระดับความชำนาญจะไม่เหมือนกัน

Mapping ระดับความชำนาญที่คาดหวัง : เป็นการกำหนดระดับความชำนาญที่คาดหวังในแต่ละระดับตำแหน่ง (Position Level) ว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องมีความชำนาญ (Proficiency Level) ที่คาดหวังอยู่ในระดับใด ซึ่งในแต่ละระดับความชำนาญจะมีตัวชี้วัดพฤติกรรมบ่งบอกไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งงานรู้ว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังตนเองว่าจะต้องแสดงพฤติกรรมอย่างไร รวมถึงจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ประเมินคนอื่นๆ มีหลักเกณฑ์กติกากการประเมินที่ชัดเจน ป้องกันความมือหนักรื้อมือเบาไม่เท่ากัน อย่างน้อยๆ ผู้ประเมินจะมีแนวทางการประเมิน Competency ของบุคลากรเมื่อเปรียบเทียบกับระดับความชำนาญที่คาดหวังไว้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความรู้ (knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” 2) ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” 3) พฤตินิสัย (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” ซึ่งมีส่วนประกอบเพิ่มเติม ได้แก่ คำนิยาม ตัวชี้วัดพฤติกรรม ระดับความชำนาญ และ ระดับความชำนาญที่คาดหวัง

## สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

### สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อบังคับคุรุสภา

ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 (2556) อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 9 (1) (11) (ฉ) และมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ประกอบกับมติคณะกรรมการคุรุสภา ในการประชุมครั้งที่ 5/2556 วันที่ 16 พฤษภาคม 2556 และครั้งที่ 11/2556 วันที่ 2 กันยายน 2556 โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการคุรุสภาจึงออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

#### ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“วิชาชีพ” หมายความว่า วิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน และการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการสนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหาร การศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ

“ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตาม พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

“ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

“มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และ คุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้อง ประพฤติปฏิบัติตามประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน

“มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้และ ประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา ซึ่งผู้ต้องการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีเพียงพอที่สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพได้



“มาตรฐานการปฏิบัติงาน” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดง พฤติกรรมการปฏิบัติงานและการพัฒนางาน ซึ่งผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามเพื่อให้ เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา รวมทั้งต้องฝึกฝนให้มีทักษะ หรือความชำนาญสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

“มาตรฐานการปฏิบัติตน” หมายความว่า จรรยาบรรณของวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นแบบ แผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริม เกียรติคุณชื่อเสียง และฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการ และสังคมอันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ

ข้อ 5 ให้ประธานกรรมการคุรุสภารักษากฎการตามข้อบังคับนี้ และให้มีอำนาจออกระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งเพื่อปฏิบัติตามข้อบังคับนี้ รวมทั้งให้มีอำนาจตีความและวินิจฉัยชี้ขาดปัญหา เกี่ยวกับการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

#### หมวด 1

#### มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

ข้อ 7 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการ บริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือมีคุณสมบัติอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีมาตรฐานความรู้และ ประสบการณ์วิชาชีพดังต่อไปนี้

(ก) มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วยความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาวิชาชีพ
- 2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 3) การบริหารสถานศึกษา
- 4) หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 5) กิจการและกิจกรรมนักเรียน
- 6) การประกันคุณภาพการศึกษา
- 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

(ข) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

- 1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ
- 2) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้า หมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า สองปี

## หมวด 2

## มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ข้อ 12 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
- 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของผู้เรียน บุคลากร และชุมชน
- 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้มีคุณภาพสูง สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง
- 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
- 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
- 7) ดำเนินการและรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานของตนได้
- 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

## หมวด 3

## มาตรฐานการปฏิบัติตน

ข้อ 14 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติตนตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ

ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง สาระความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 (2556) เล่ม 130 ตอนพิเศษ 156 ง, 12 พฤศจิกายน 2556, หน้า 43-59 อาศัยอำนาจตามความในข้อ 5 และข้อ 10 แห่งข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ประกอบกับมติคณะกรรมการคุรุสภา ในการประชุมครั้งที่ 5/2556 วันที่ 16 พฤษภาคม 2556 จึงมีมติให้ยกเลิกประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง สาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ลงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2549 ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง มาตรฐานความรู้ มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ สาระความรู้ สมรรถนะ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ลงวันที่ 3 เมษายน 2549 และประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง มาตรฐานความรู้ มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ สาระความรู้ สมรรถนะ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ (ฉบับที่ 2) ลงวันที่ 30 มีนาคม 2553 คณะกรรมการคุรุสภา จึงออกประกาศคณะกรรมการคุรุสภากำหนดสาระความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์ของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ดังต่อไปนี้

## หมวด 2

### ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

สาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้

#### 14. การพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย

##### (ก) สาระความรู้

- (1) จิตวิญญาณ อุทิศการณของผู้บริหาร
- (2) การจัดการความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
- (3) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ
- (4) การวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

##### (ข) สมรรถนะ

- (1) มีอุดมการณ์ของผู้บริหารและแนวทางการพัฒนาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ
- (2) สามารถศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

## 15. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

## (ก) สารระความรู้

ภาวะผู้นำ (1) การเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำ

(2) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(3) การนิเทศเพื่อพัฒนาครูให้จัดการการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เติบโตเต็มตาม ศักยภาพ

(4) การบริหารความเสี่ยงและความขัดแย้ง

(5) ปฏิสัมพันธ์และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน

(6) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และท้องถิ่น

## (ข) สมรรถนะ

(1) สามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(2) สามารถบริหารการศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและท้องถิ่นได้

## 16. การบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

## (ก) สารระความรู้

(1) ทฤษฎี หลักการ กระบวนการ และหน้าที่ในการบริหาร

(2) การบริหารงานวิชาการเพื่อคุณภาพและความเป็นเลิศ

(3) การบริหารแหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

(4) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้

(5) การบริหารงานบุคคล

(6) การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

(7) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา

(8) การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา

## (ข) สมรรถนะ

(1) สามารถกำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับ บริบทของสถานศึกษา

(2) เลือกใช้ทฤษฎี หลักการ และกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบท มหภาคและภูมิสังคม

(3) สามารถบริหารงานวิชาการ บริหารแหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริม การจัดการเรียนรู้

17. หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย

(ก) สาระความรู้

- (1) พัฒนาหลักสูตรและหลักสูตรสถานศึกษา
- (2) การจัดการเรียนการสอนและการสอนเสริม
- (3) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

(ข) สมรรถนะ

- (1) สามารถพัฒนาหลักสูตรและบริหารจัดการจัดการเรียนการสอนในแนวทางใหม่ได้
- (2) ปฏิบัติการประเมิน และปรับปรุงการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

18. กิจกรรมและกิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย

(ก) สาระความรู้

(1) บริหารกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมนักเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน  
ให้รู้จักการจัดการและคิดเป็น

- (2) บริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้เรียน
- (3) บริหารจัดการให้เกิดการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

(ข) สมรรถนะ

- (1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
- (2) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ

19. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

(ก) สาระความรู้

- (1) หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
- (2) การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

(ข) สมรรถนะ

(1) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการ  
ประเมินภายนอก

- (2) นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

20. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ประกอบด้วย

(ก) สาระความรู้

- (1) หลักธรรมาภิบาล และความซื่อสัตย์สุจริต
- (2) คุณธรรม และจริยธรรมของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- (3) จรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภากำหนด

## (ข) สมรรถนะ

- (1) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตสำนึกสาธารณะและเสียสละให้สังคม
- (2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อบังคับคุรุสภา ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) มีอุดมการณ์ของผู้บริหารและแนวทางการพัฒนาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ 2) สามารถศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 3) สามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 4) สามารถบริหารการศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและท้องถิ่นได้ ด้านการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5) สามารถกำหนดนโยบายแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 6) เลือกใช้ทฤษฎีหลักการและกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทมหภาคและภูมิสังคม 7) สามารถบริหารงานวิชาการ บริหารแหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ ด้านหลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8) สามารถพัฒนาหลักสูตรและบริหารการจัดการเรียนการสอนในแนวทางใหม่ได้ 9) ปฏิบัติการประเมินและปรับปรุงการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านกิจการและกิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย 10) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน 11) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 12) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก 13) นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ประกอบด้วย 14) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตสำนึกสาธารณะและเสียสละให้สังคม 15) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

### สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทาง ก.ค.ศ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562) ได้กล่าวถึงในหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ.0206.4/ว8 ลงวันที่ 26 เมษายน 2562 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา

หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง  
รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา

เพื่อให้การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษามีความยืดหยุ่น คล่องตัว สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และหลักการในการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลประกอบกับกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้สถานศึกษามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามมาตรา 19 (4) มาตรา 57 และมาตรา 71 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 ลงวันที่ 3 เมษายน 2560 ข้อ 8 (1) และ กฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารับเงินเดือนในอัตรากำลังทดแทน พ.ศ. 2551 ดังนั้น ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ส่วนราชการ หมายความว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง หมายความว่า อ.ก.ค.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ อ.ก.ค.ศ. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3. คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

3.1 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

3.1.1 ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดส่วนราชการที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก

3.1.2 มีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

3.1.3 มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตามมาตรฐานตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

3.3.4 มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

3.2.1 ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดส่วนราชการที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก

3.2.2 มีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

3.2.3 มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

3.2.4 มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

4. การดำเนินการคัดเลือกให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดถือระบบคุณธรรม ความเสมอภาค ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ หากปรากฏว่ามีการทุจริตหรือส่อไปในทางไม่สุจริต หรือ ดำเนินการผิดพลาดอันอาจทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม ให้ กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง แล้วแต่กรณี พิจารณาแก้ไขหรือยกเลิกการคัดเลือกในครั้งนั้นได้ และรายงานให้ส่วนราชการ และ ก.ค.ศ. ทราบ

5. ให้ส่วนราชการ ดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ดังนี้

5.1 กำหนดองค์ประกอบในการคัดเลือกให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี รวมทั้งตัวชี้วัด และคะแนน

5.2 กำหนดวิธีการและเงื่อนไขในการสมัครของผู้สมัคร

5.3 กำหนดวิธีการคัดเลือก ตามความเหมาะสม

5.4 กำหนดเกณฑ์การตัดสิน

5.5 กำหนดเงื่อนไขระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก

5.6 กำหนดวิธีการเรียกตัวและเงื่อนไขการบรรจุและแต่งตั้ง



5.7 กำหนดข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เป็นไปตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

5.8 กำหนดองค์ประกอบการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามข้อตกลง รวมทั้งตัวชี้วัด คะแนนการประเมิน เกณฑ์การตัดสิน กรรมการประเมิน และวิธีการประเมิน

ทั้งนี้ เมื่อส่วนราชการดำเนินการ ตามข้อ 5.1 - 5.8 แล้ว ให้นำเสนอ ก.ค.ศ. พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนแจ้ง กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง ดำเนินการต่อไป

6. ให้ กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง แล้วแต่กรณี ดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ดังนี้

6.1 กำหนดวันและเวลาในการคัดเลือก

6.2 กำหนดตำแหน่งว่างที่จะใช้ในการบรรจุและแต่งตั้ง

6.3 จัดทำประกาศรับสมัครตามรายละเอียดที่ส่วนราชการ หรือ กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง แล้วแต่กรณี กำหนด รวมทั้งคุณสมบัติและเงื่อนไขที่กำหนดตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้

6.4 ตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการคัดเลือก ตามวิธีการคัดเลือกที่ส่วนราชการกำหนด ทั้งนี้ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการคัดเลือก กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้งแล้วแต่กรณีอาจแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสม

7. การบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง สั่งบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ โดยความเห็นชอบของ กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. ตั้ง แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ให้ดำเนินการออกคำสั่ง พร้อมทั้งส่งสำเนาคำสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ให้ส่วนราชการ และสำนักงาน กคศ. หน่วยงานละ 1 ชุด ภายใน 7 วัน นับตั้งแต่วันออกคำสั่ง

8. ผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ ต้องได้รับการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา 6 เดือน ตามองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และวิธีการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ และตามข้อตกลงที่ส่วนราชการกำหนด โดยให้มีการประเมิน 2 ครั้ง ๆ ละ 3 เดือน หากผลการประเมินใน เดือนแรก ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ เพื่อพัฒนาตนเองและปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเมื่อครบ 3 เดือนหลัง ให้มีการประเมินครั้งที่ 2 แล้วให้ผู้ประเมินสรุปผลการประเมิน หากผลการประเมินรวมทั้ง 2 ครั้ง ผ่านเกณฑ์การประเมิน ให้ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณีต่อไป แต่หากผลการประเมินรวมทั้ง 2 ครั้ง ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ให้ดำเนินการตามมาตรา 71

แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 โดยให้ผู้ที่มิอำนาจตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารับเงินเดือนในอัตรากำลังทดแทน พ.ศ. 2551 ดำเนินการสั่งย้ายและแต่งตั้งผู้ที่มีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินรายนั้น ไปดำรงตำแหน่งเดิมซึ่งเป็นตำแหน่งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ดังนี้

8.1 ให้สั่งย้ายหรือเกลี้ยอัตรากำลังเพื่อแต่งตั้งให้ผู้นั้นดำรงตำแหน่งเดิมในหน่วยงานการศึกษาที่มีอัตรากำลังต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

8.2 กรณีหน่วยงานการศึกษาไม่มีอัตรากำลังในตำแหน่งเดิมซึ่งเป็นตำแหน่งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ตามข้อ 8.1 ให้ขออนุมัติ ก.ค.ศ. เพื่อกำหนดอัตรากำลังทดแทน

ในกรณีที่ผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ได้ออกจากราชการก่อนครบระยะเวลาประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ 6 เดือน เช่น ลาออกจากราชการ หรือเกษียณอายุราชการ หรือเสียชีวิต เป็นต้น ให้ยุติการประเมิน ณ วันที่ออกจากราชการ โดยให้ถือว่าออกจากราชการในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งนั้น

9. กรณีที่ตรวจสอบภายหลังพบว่า ผู้สมัครในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี รายใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติตามประกาศรับสมัคร และตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ถือว่าผู้นั้นเป็นผู้ขาดคุณสมบัติที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ หากผู้ใดได้รับการบรรจุและแต่งตั้งไปแล้ว ต้องถูกเพิกถอนคำสั่งบรรจุและแต่งตั้ง และจะเรียกร้องสิทธิใด ๆ มิได้

10. การใดที่อยู่ระหว่างดำเนินการก่อนหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ใช้บังคับ และยังคงดำเนินการไม่แล้วเสร็จ ให้ดำเนินการต่อไปจนแล้วเสร็จ

11. กรณีที่ไม่สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ได้ ให้เสนอ ก.ค.ศ. พิจารณา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2563) ได้กล่าวถึงในหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ.0206.7/ว8 ลงวันที่ 29 เมษายน 2563 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 19 (4) และมาตรา 80 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

หลักเกณฑ์

1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. ขอบข่ายการพัฒนา

2.1 การนำความรู้ หลักการบริหารการศึกษา กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์วิธีการบริหารงานไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา

2.2 การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเจตคติที่ดี มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ การประพฤติตน และการดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่ง

2.3 การปฏิบัติงานตามหน้าที่ทางวิชาการ การบริหารจัดการ การบังคับบัญชา

2.4 การบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 การใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ดิจิทัลและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการในสถานศึกษา

2.6 เรื่องที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

3. กำหนดระยะเวลาการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวนไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง และ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง

ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการกำหนดจำนวนชั่วโมงของเนื้อหาสาระตามขอบข่ายการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม

#### วิธีการ

ให้ส่วนราชการต้นสังกัดดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำรายละเอียดการพัฒนาตามที่หลักเกณฑ์กำหนดให้เหมาะสมกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี และดำเนินการพัฒนา

2. กำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และรายละเอียดการประเมินผล

3. ดำเนินการพัฒนาโดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ การเรียนรู้จากสถานที่จริง การใช้กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน สถานศึกษาด้านแบบการฝึกปฏิบัติงาน การนำเสนอผลการศึกษา/เรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. เกณฑ์การตัดสิน ผู้เข้ารับการพัฒนายจะต้องมีระยะเวลาเข้ารับการพัฒนาน้อยกว่าร้อยละ 90 ของระยะเวลาการพัฒนาทั้งหมด และต้องผ่านการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านการพัฒนา

ผู้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาไม่สามารถบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้

#### มาตรฐานการพัฒนา

ให้ส่วนราชการต้นสังกัดดำเนินการตามมาตรฐานการพัฒนา ดังต่อไปนี้

##### 1. การบริหารจัดการ

จัดทำรายละเอียดหลักสูตรและคู่มือการพัฒนา จัดทำแผนพัฒนา คัดเลือกวิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยง จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับวิทยากร จัดวิทยากรเป็นคณะหรือทีมจัดการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและการประเมินผลการพัฒนากับวิทยากร และดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด จัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้เพียงพอ จัดระบบควบคุมคุณภาพการพัฒนา รวมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการพัฒนาให้ ก.ค.ศ. ทราบ

## 2. วิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยง

วิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยงต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพเหมาะสม มีความรอบรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์ ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ ทางการบริหาร การศึกษาและเรื่องที่เกี่ยวข้อง มีความรับผิดชอบการพัฒนา และสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการ พัฒนา รวมทั้งสามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ

## 3. สื่อ และนวัตกรรมการพัฒนา

จัดให้มีคู่มือ สื่อและนวัตกรรมประกอบการพัฒนา ส่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาล่วงหน้า จัดเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และโสตทัศนูปกรณ์ที่มีเนื้อหาความรู้ทางวิชาการทันสมัย เข้าถึงได้ สะดวกมีคุณภาพดี มีปริมาณเพียงพอ ช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความสนใจ กระตือรือร้น และมีส่วน ร่วมในการเรียนรู้

## 4. สถานที่ที่ใช้ในการพัฒนา

สถานที่ที่ใช้ในการพัฒนาต้องเหมาะสม มีบรรยากาศที่ดี มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการพัฒนา รวมทั้งมีแหล่งศึกษาค้นคว้าอย่างเพียงพอสำหรับการพัฒนา

## 5. การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาต้องประเมินผลก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและเมื่อสิ้นสุด การพัฒนา โดยมุ่งเน้นการประเมินตามสภาพจริงอย่างเป็นระบบ และได้มาตรฐานตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2561) ได้กล่าวถึง ในหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ.0206.7/ว20 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไป โดยโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้

อาศัยอำนาจตามมาตรา 19 (4) และ 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาพ.ศ. 2547 ประกอบกับข้อ 7 ของคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 16/2560 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2560 ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. หลักเกณฑ์และวิธีการนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2561 เป็นต้นไป
2. ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักการปฏิบัติตนที่เหมาะสมและปฏิบัติตามราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- (1) การเลื่อนเงินเดือน และค่าตอบแทนอื่นๆ
- (2) การพัฒนา เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
- (3) การให้รางวัลจูงใจ
- (4) การให้ออกจากราชการ
- (5) การบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดำเนินการประเมินปีละ 2 ครั้ง ตามปีงบประมาณ ดังนี้
  - ครั้งที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคม ของปีถัดไป
  - ครั้งที่ 2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายน ของปีเดียวกัน
5. องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 2 องค์ประกอบ คะแนนรวม 100 คะแนน

ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน คะแนน 70 คะแนน

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินการปฏิบัติตนในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ คะแนน 30 คะแนน

ระดับผลการประเมินมี 5 ระดับ ดังนี้

- |          |                        |
|----------|------------------------|
| ดีเด่น   | (ร้อยละ 90.00 ขึ้นไป)  |
| ดีมาก    | (ร้อยละ 80.00 - 89.99) |
| ดี       | (ร้อยละ 70.00 - 79.94) |
| พอใช้    | (ร้อยละ 60.00 - 69.99) |
| ปรับปรุง | (ร้อยละ 59.99 ลงมา)    |

6. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ใช้ตามแบบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7. ให้มีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมิน ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากข้อตกลงของส่วนราชการหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานการศึกษา มาตรฐานและภาระงานขั้นต่ำที่ได้มีการจัดทำและกำหนดไว้

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) ผู้บังคับบัญชาชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้รับการประเมินเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการฯ นี้ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมิน

(2) ผู้บังคับบัญชาชี้แจงแนวทางการดำเนินการประเมินตามข้อตกลงและกำหนดพฤติกรรมการประเมิน ให้ทราบโดยทั่วกัน

(3) ผู้รับการประเมิน ประเมินตนเองตามแบบที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยประเมินจากเอกสารหลักฐานที่มีอยู่จริง แล้วเสนอต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณา

(4) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานและบันทึกผลการประเมินไว้

(5) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา แนะนำผู้รับการประเมิน เพื่อปรับปรุง พัฒนา เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ตามข้อตกลงก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมิน

(6) ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินพร้อมความเห็นให้ผู้รับการประเมินทราบ

(7) ผู้บังคับบัญชาประกาศรายชื่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

9. ให้ส่วนราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานการศึกษา แล้วแต่กรณี ดำเนินการให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมินของผู้รับการประเมิน เพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการฯ ในข้อ 3

สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการจัดเก็บรักษาไว้อย่างน้อยสองรอบการประเมิน

10. การนำผลการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการฯ นี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การให้รางวัลจูงใจ การให้ออกจากราชการ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ ให้หน่วยงานที่จะนำผลการประเมินไปใช้ กำหนดรายละเอียดให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการนั้น

11. กรณีที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการฯ นี้ ให้เสนอ ก.ค.ศ. พิจารณา

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
สายงานบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

1. ด้านการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการสถานศึกษา

1.1 จัดระบบการประกันคุณภาพ และนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาคุณภาพ  
สถานศึกษา

1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนกลยุทธ์

1.3 สร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของครู บุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง  
ชุมชน และสังคม

2. ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้

2.1 บริหารการพัฒนาหลักสูตร

2.2 บริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้

2.3 จัดระบบและนิเทศการจัดการเรียนรู้

2.4 จัดระบบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.5 บริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

3. ด้านการบริหารจัดการงานทั่วไปของสถานศึกษา

3.1 บริหารจัดการงบประมาณ การเงินและสินทรัพย์

3.2 บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.3 บริหารจัดการอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้

3.4 บริหารกิจการนักเรียนและจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

4. ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

4.1 วางแผนและพัฒนาตนเองด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะบุคคลสำหรับผู้ดำรง  
ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่นด้านความรู้ ทักษะ คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณ  
วิชาชีพ

4.3 เป็นผู้นำในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

5. งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย



ตอนที่ 2 การประเมินการปฏิบัติตนในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ  
วิชาชีพ

1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาประโยชน์ส่วนรวม ไม่อาศัย หรือยินยอมให้ผู้อื่นใช้อำนาจ  
และหน้าที่ของตน เพื่อแสวงหาประโยชน์
2. การปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย นโยบาย และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
3. มีความวิริยะ อุตสาหะ ตรงต่อเวลา และอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ
4. การมีจิตสำนึกที่ดี มุ่งบริการต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ
5. การรักษาคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
6. การรักษาภาพลักษณ์และความสามัคคีในองค์กร ชุมชน และสังคม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) ได้กล่าวถึงใน  
หนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ 0206.4ว 3 ลงวันที่ 26 มกราคม  
2564 เรื่อง มาตรฐานตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547  
กำหนดให้ ก.ค.ศ.จัดทำมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานตำแหน่งทางวิชาการ  
ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ทุกวิทยฐานะ เพื่อใช้ใน  
การปฏิบัติงานอาศัยตามความในมาตรา 19 (4) และมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ก.ค.ศ. จึงกำหนดมาตรฐานตำแหน่งและ  
มาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใหม่ ให้เหมาะสม เพื่อยกระดับ  
คุณภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในอันที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้  
ดีขึ้น ไว้ดังนี้

#### มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ

ประเภท	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา
สายงาน	บริหารสถานศึกษา
ชื่อตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
	ผู้อำนวยการสถานศึกษา

### ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานบริหารสถานศึกษา มีลักษณะงานที่ปฏิบัติ เกี่ยวกับการบริหารวิชาการและความ เป็นผู้นำทางวิชาการบริหารจัดการสถานศึกษา บริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม บริหารงานชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับ มอบหมาย

### ชื่อวิทยฐานะ

รองผู้อำนวยการชำนาญการ

รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ผู้อำนวยการชำนาญการ

ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

### มาตรฐานตำแหน่ง

#### ชื่อตำแหน่ง

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

#### หน้าที่ความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาและบุคลากร ในสถานศึกษารองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และช่วยปฏิบัติราชการเกี่ยวกับ การบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ บริหารจัดการสถานศึกษา บริหารการเปลี่ยนแปลง เชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม บริหารงานชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และ ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นการช่วยปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ สถานศึกษาซึ่งต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 5 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.1 พัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ วางแผน ตรวจสอบ ทบทวน จัดทำ และพัฒนา หลักสูตร ประสานงานวิชาการ และนำหลักสูตรไปใช้ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้ เต็มตามศักยภาพ

1.2 ปฏิบัติการสอน พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ วัดและประเมินผลการจัดการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีความพร้อมใน การดำรงชีวิตในปัจจุบันและอนาคต

1.3 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา หรือ การนำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสร้างนวัตกรรมได้

1.4 นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดการเรียนรู้ของครู โดยส่งเสริม กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.5 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.6 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## 2. ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา

2.1 บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร ในสถานศึกษา และบริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2.2 บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และเป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.3 ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะเต็มตามศักยภาพ โดยเน้นทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสม

2.4 บริหารกิจการผู้เรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

2.5 จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้มีโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ

## 3. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม

3.1 กำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับครู คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่าย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน เพื่อเป็นแนวทางเชิงรุกในการพัฒนาสถานศึกษา และคุณภาพผู้เรียน

3.2 นำนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาไปปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับและติดตาม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด

3.3 สร้างหรือนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน ส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในอนาคต

3.4 สร้างการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

#### 4. ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย

4.1 สร้างและพัฒนาความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์กับผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชน และเครือข่าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การดูแลช่วยเหลือและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

4.2 จัดระบบการให้บริการในสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน และงานจิตอาสา เพื่อสร้างเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน และเสริมสร้างวัฒนธรรมท้องถิ่น

#### 5. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

5.1 พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการศึกษาสมรรถนะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และความรู้รอบรู้ในการบริหารงานให้สูงขึ้น

5.2 มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการจัดการศึกษา

5.3 นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพครูและผู้เรียน

#### 5.4 สร้างและสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2. ดำรงตำแหน่ง หรือ เคยดำรงตำแหน่งอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้

2.1 ตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการ

2.2 ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการ

2.3 ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ที่มีระดับตำแหน่งไม่ต่ำกว่าชำนาญการ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

2.4 ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

ความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป
2. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

มาตรฐานตำแหน่ง

ชื่อตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

หน้าที่ความรับผิดชอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและบุคลากร ในสถานศึกษา และปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการบริหารจัดการสถานศึกษา บริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม บริหารงานชุมชนและเครือข่าย รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 5 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้

1. ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.1 พัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ วางแผน ตรวจสอบ ทบทวน จัดทำ และพัฒนาหลักสูตร ประสานงานวิชาการ และนำหลักสูตรไปใช้ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ

1.2 ปฏิบัติการสอน พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ วัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีความพร้อมในการดำรงชีวิตในปัจจุบันและอนาคต

1.3 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา หรือ การนำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสร้างนวัตกรรมได้

1.4 นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดการเรียนรู้ของครู โดยส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างและสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.5 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.6 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## 2. ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา

2.1 บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร ในสถานศึกษา และบริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2.2 บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และเป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.3 ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะเต็มตามศักยภาพ โดยเน้นทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสม

2.4 บริหารกิจการผู้เรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

2.5 จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้มีโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ

2.6 ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

## 3. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม

3.1 กำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกับครู คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่าย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐาน เพื่อเป็นแนวทางเชิงรุกในการพัฒนาสถานศึกษา และคุณภาพผู้เรียน

3.2 นำนโยบาย แผน กลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาไปปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับและติดตาม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด

3.3 สร้างหรือนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน ส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในอนาคต

3.4 สร้างการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

## 4. ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย

4.1 สร้างและพัฒนาความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์กับผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชนและเครือข่าย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การดูแลช่วยเหลือและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

4.2 จัดระบบการให้บริการในสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่าย ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน และงานจิตอาสา เพื่อสร้าง

เครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษา และชุมชน และเสริมสร้างวัฒนธรรมท้องถิ่น

#### 5. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

5.1 พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการศึกษาสมรรถนะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และความรอบรู้ในการบริหารงานให้สูงขึ้น

5.2 มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการจัดการศึกษา

5.3 นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพครู และผู้เรียน

5.4 สร้างและสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อในการบริหารสถานศึกษา และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2. ดำรงตำแหน่ง หรือ เคยดำรงตำแหน่ง อย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้

2.1 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่ารองผู้อำนวยการชำนาญการ

2.2 ตำแหน่งครู ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.3 ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.4 ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

ความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความรอบรู้ทั่วไป
2. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทาง ก.ค.ศ. ประกอบด้วย

- 1) ด้านการบริหารวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 2) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา
- 3) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม
- 4) ด้านการบริหารงานชุมชนและเครือข่าย
- 5) ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

#### สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทาง สพฐ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562) ได้มีหนังสือแจ้งเรื่อง การขอยกเว้นคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก และการกำหนดรายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ ศธ.0206.6/728 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ได้มีหนังสือแจ้ง เรื่อง การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ ศธ 04009/ว830, ว831 และ ว832 ลงวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2563 ได้กำหนดรายละเอียดไว้ดังนี้

รายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง

ให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.6/ว 8 ลงวันที่ 26 เมษายน 2562 ข้อ 5 ให้ส่วนราชการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว นั้น



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดรายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ดำเนินการคัดเลือก ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

ผู้ดำเนินการคัดเลือก หมายถึง กศจ. หรือ อ.ก.ค.ศ. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี

#### 1. องค์ประกอบในการคัดเลือก

การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดองค์ประกอบในการคัดเลือก แบ่งเป็น 3 ภาค ดังต่อไปนี้

ภาค ก ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

ให้ดำเนินการประเมินด้วยวิธีการสอบข้อเขียน โดยเน้นการศึกษา การวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ในการบริหารงานในหน้าที่และการนำไปใช้ที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย การบริหาร งานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ การบริหารงานทั่วไป และกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานในหน้าที่

ภาค ข ประวัติ ประสพการณ์ และผลงาน (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

(1) ประวัติและประสพการณ์ (60 คะแนน)

(2) ผลงาน (40 คะแนน)

ให้ตั้งคณะกรรมการประเมิน และดำเนินการประเมินตามองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคะแนนการประเมิน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

ภาค ค ความเหมาะสมกับตำแหน่ง (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

(1) วิสัยทัศน์และแนวคิดในการบริหารจัดการสถานศึกษา (50 คะแนน)

(2) การสัมภาษณ์ (50 คะแนน)

ให้ตั้งคณะกรรมการประเมิน และดำเนินการประเมินตามองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคะแนนการประเมิน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

## 2. วิธีการและเงื่อนไขในการสมัคร

2.1 ให้ผู้สมัครยื่นสมัครด้วยตนเองตามแบบและวิธีการที่ผู้ดำเนินการคัดเลือกกำหนด

2.2 กรณีผู้สมัคร เข้ารับการคัดเลือกสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้สมัครเลือกสมัครสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เพียงแห่งเดียว หากปรากฏว่าผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกสมัครเกินกว่าหนึ่งแห่งจะตัดสิทธิการคัดเลือก

2.3 กรณีผู้สมัคร เข้ารับการคัดเลือกสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ให้ผู้สมัครเลือกสมัครสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษได้เพียงแห่งเดียว หากปรากฏว่าผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกสมัครเกินกว่าหนึ่งแห่งจะตัดสิทธิการคัดเลือก

2.4 ในวันสมัครเข้ารับการคัดเลือก ผู้สมัครต้องรับรองตนเองว่าในวันบรรจุและแต่งตั้งตนเองไม่ติดเงื่อนไขอื่นใดที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.5 กรณีที่ตรวจสอบภายหลังพบว่า ผู้สมัครรายใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติตามประกาศรับสมัคร ให้ถือว่าผู้นั้นเป็นผู้ขาดคุณสมบัติที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ หากผู้ใดได้รับการบรรจุและแต่งตั้งแล้ว ต้องถูกเพิกถอนคำสั่งบรรจุและแต่งตั้ง และจะเรียกร้องสิทธิใดๆ มิได้

## 3. วิธีการคัดเลือก

3.1 ประกาศรับสมัครก่อนวันรับสมัครไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน ตามที่ผู้ดำเนินการคัดเลือกกำหนด โดยระบุรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1.1 คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.1.2 วัน เวลา และสถานที่รับสมัคร

3.1.3 จำนวนตำแหน่งว่างที่จะใช้ในการบรรจุและแต่งตั้ง แยกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี

3.1.4 เอกสารที่ใช้ในการสมัคร

3.1.5 องค์ประกอบในการคัดเลือก ตัวชี้วัด คะแนนการประเมิน และเกณฑ์การตัดสิน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

3.1.6 ข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

3.1.7 องค์ประกอบ ตัวชี้วัด คะแนนการประเมิน และวิธีการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

3.1.8 เงื่อนไขในการสมัครตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือผู้ดำเนินการคัดเลือก แล้วแต่กรณี กำหนด

3.1.9 ข้อความอื่นที่ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกควรทราบ  
ทั้งนี้ ให้ประกาศไว้ในที่เปิดเผย และส่งประกาศไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.2 ดำเนินการรับสมัครคัดเลือกไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน ไม่นเกินวันหยุดราชการ

3.3 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก โดยแยกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี และข้อความอื่นที่ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกควรทราบ

3.4 ดำเนินการสอบ ภาค ก (ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่) ก่อน โดยผู้สอบ ภาค ก ไม่ผ่าน ไม่มีสิทธิเข้ารับการประเมิน ภาค ข (ประวัติ ประสิทธิภาพ และผลงาน) และ ภาค ค (ความเหมาะสมกับตำแหน่ง)

3.5 ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก ภาค ก และมีสิทธิเข้ารับการประเมิน ภาค ข และ ภาค ค โดยระบุรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.5.1 รายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก ภาค ก โดยแยกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี

3.5.2 วัน เวลา และสถานที่ในการยื่นเอกสารประกอบการประเมิน ภาค ข และภาค ค

3.5.3 วัน เวลา และสถานที่ในการประเมิน ภาค ค (การสัมภาษณ์)

3.5.4 ข้อความอื่นที่ผู้ผ่านการคัดเลือก ภาค ก ควรทราบ

3.6 ดำเนินการประเมิน ภาค ข (ประวัติ ประสิทธิภาพ และผลงาน) โดยให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกตั้งคณะกรรมการประเมิน ตามองค์ประกอบคณะกรรมการประเมิน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

3.7 ดำเนินการประเมิน ภาค ค (ความเหมาะสมกับตำแหน่ง) โดยให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกตั้งคณะกรรมการประเมิน ตามองค์ประกอบคณะกรรมการประเมิน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

3.8 ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก โดยแยกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี

#### 4. เกณฑ์การตัดสิน

4.1 ผู้ผ่านการคัดเลือก ภาค ก ต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ จึงจะมีสิทธิเข้ารับการประเมิน ภาค ข และ ภาค ค โดยให้ประกาศรายชื่อเรียงตามลำดับเลขประจำตัวผู้สมัคร

4.2 ผู้ได้รับการคัดเลือกต้องได้คะแนนแต่ละภาคไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ โดยให้ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเรียงลำดับที่ผู้ที่ได้คะแนนรวม ทั้ง 3 ภาค จากมากไปหาน้อย

กรณีผู้ผ่านการคัดเลือกได้คะแนนรวมเท่ากัน ให้ผู้ที่ได้คะแนน ภาค ข มากกว่าเป็นผู้ที่อยู่ในลำดับที่ดีกว่า หากยังได้คะแนน ภาค ข เท่ากัน ให้ผู้ที่ได้คะแนนภาค ก มากกว่า เป็นผู้ที่อยู่ในลำดับที่ดีกว่า หากยังได้คะแนน ภาค ก เท่ากันอีก ให้ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าตามแนวปฏิบัติการจัดลำดับอาวุโสในราชการ ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด เป็นผู้ที่อยู่ในลำดับที่ดีกว่า

#### 5. เงื่อนไขระยะเวลาการขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก

การขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก กำหนดระยะเวลาไม่เกินสองปี นับแต่วันที่ประกาศขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก เว้นแต่มีประกาศขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือกครั้งใหม่ บัญชีผู้ได้รับการคัดเลือกครั้งก่อนเป็นอันยกเลิก

#### 6. วิธีการเรียกตัวและเงื่อนไขการบรรจุและแต่งตั้ง

6.1 ให้เรียกตัวผู้ได้รับการคัดเลือกมารายงานตัวเพื่อเลือกสถานศึกษาที่จะบรรจุและแต่งตั้ง โดยทำหนังสือเรียกตัวผู้ได้รับการคัดเลือกโดยตรงเป็นรายบุคคลตามลำดับที่ในประกาศขึ้นบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก ตามที่อยู่ปรากฏในเอกสารการสมัคร โดยกำหนดวันรายงานตัว ไม่น้อยกว่า 15 วัน นับแต่วันประทับตราลงทะเบียนของไปรษณีย์ต้นทาง

6.2 กรณีผู้ได้รับการคัดเลือกรายใด ไม่มารายงานตัว ตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด หรือมารายงานตัวแต่ไม่เลือกสถานศึกษาที่จะบรรจุและแต่งตั้ง หรือไม่สมัครใจที่จะรับการบรรจุและแต่งตั้งให้ถือว่าผู้นั้นสละสิทธิการบรรจุและแต่งตั้ง และให้ยกเลิกการขึ้นบัญชีเฉพาะรายนั้น เว้นแต่มีเหตุผลความจำเป็นให้ผู้ดำเนินการคัดเลือกพิจารณาเป็นการเฉพาะราย

6.3 ผู้ได้รับการคัดเลือกเลือกสถานศึกษาใดแล้วจะเปลี่ยนแปลงมิได้

6.4 ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามมาตรฐานตำแหน่งที่ ก.ค.ศ. กำหนด ตามลำดับที่ที่ขึ้นบัญชี

6.5 กรณีผู้ได้รับการคัดเลือกรายใดเมื่อถึงลำดับที่ที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งแล้ว ตรวจสอบพบว่าเป็นผู้ติดเงื่อนไขอื่นใดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ถือว่าผู้นั้นหมดสิทธิในการบรรจุและแต่งตั้ง และยกเลิกการขึ้นบัญชีเฉพาะรายนั้น

6.6 ให้ส่งสำเนาคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงาน ก.ค.ศ. หน่วยงานละ 1 ชุด ภายใน 7 วัน นับตั้งแต่วันที่ออกคำสั่ง

#### 7. ข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่

7.1 ภายหลังจากที่ได้รับคำสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Performance Agreement) เพื่อนำไปสู่การประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี โดยมีข้อความระบุถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามลักษณะงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบภารกิจของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และวิธีการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่

7.2 การลงนามในบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีคู่สัญญาที่ลงนาม ดังนี้

กรณีตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่เป็นผู้ให้ข้อตกลง โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้รับข้อตกลง นอกจากนี้ กำหนดให้มีพยานในการทำข้อตกลงตามที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะเห็นสมควร

กรณีตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่เป็นผู้ให้ข้อตกลง โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี เป็นผู้รับข้อตกลง นอกจากนี้ กำหนดให้มีพยานในการทำข้อตกลงตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี จะเห็นสมควร

ทั้งนี้ รูปแบบบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นไปตามตัวอย่างรูปแบบบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด โดยจัดทำบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 ฉบับ สำหรับผู้ให้ข้อตกลง 1 ฉบับ และสำหรับผู้รับข้อตกลง 1 ฉบับ

#### 8. การประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี

ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี ตั้งคณะกรรมการประเมิน และดำเนินการประเมินตามองค์ประกอบ ตัวชี้วัด คะแนนการประเมิน เกณฑ์การตัดสิน และวิธีการประเมิน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

องค์ประกอบการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามข้อตกลง  
ตัวชี้วัด คะแนนการประเมิน เกณฑ์การตัดสิน กรรมการประเมิน และวิธีการประเมิน  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
(คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

การประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา  
1 ปี สำหรับผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นไปตามข้อตกลงใน  
การปฏิบัติงานในหน้าที่ซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติงานตามลักษณะงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามกรอบภารกิจของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบาย  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดองค์ประกอบการประเมิน  
สัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามข้อตกลง รวมทั้งตัวชี้วัด คะแนนการประเมิน เกณฑ์การตัดสิน  
กรรมการประเมิน และวิธีการประเมิน ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคะแนนการประเมิน

ให้คณะกรรมการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาดำเนินการ  
ประเมิน ตามองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคะแนนการประเมิน ดังต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคะแนนการประเมิน

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน
1.1	การบริหารจัดการสถานศึกษาที่มี		(80)
	ประสิทธิภาพ		(20)
1.1.1	การบริหารงานวิชาการ	การดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ	(10)
	1) มีการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ	พิจารณาจากการดำเนินงาน ดังนี้	
	ดังนี้	- ไม่มีการดำเนินงาน	0
	(1) จัดทำแผนการพัฒนาคูณภาพ	- มีการดำเนินงาน 1 ข้อ	3
	และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	- มีการดำเนินงาน 2 ข้อ	4
	(2) ดำเนินการตามแผนการพัฒนาคูณภาพ	- มีการดำเนินงาน 3 ข้อ	5
	และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	- มีการดำเนินงาน 4 ข้อ	6
		- มีการดำเนินงาน 5 ข้อ	7
	(3) จัดทำฐานข้อมูลคูณภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นรายบุคคล	- มีการดำเนินงาน 6 ข้อ	8
		- มีการดำเนินงาน 7 ข้อ	9
		- มีการดำเนินงาน 8 ข้อ	10
	(4) มีการพัฒนาครูด้วยกิจกรรมที่หลากหลายตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ		
	(5) มีการพัฒนานักเรียนด้วยกิจกรรมที่หลากหลายตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ		
	(6) มีแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน		
	(7) มีการทดสอบและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยเครื่องมือที่มีมาตรฐานด้วยวิธีและรูปแบบที่หลากหลาย		
	(8) มีระบบนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน		

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน
	2) มีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทักษะด้านการอ่านและการเขียนภาษาไทย ดังนี้	การพัฒนาทักษะด้านการอ่านและการเขียนภาษาไทย พิจารณาจากการดำเนินงาน ดังนี้	(10)
	(1) มีการส่งเสริม สนับสนุนในการสร้างความตระหนักและให้ความรู้แก่ครู	- ไม่มีการดำเนินงาน - มีการดำเนินงาน 1 ข้อ	0 2
	(2) มีการส่งเสริม สนับสนุนการนำความรู้สู่การปฏิบัติ	- มีการดำเนินงาน 2 ข้อ - มีการดำเนินงาน 3 ข้อ	4 6
	(3) มีการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดทำสื่อ หรือนวัตกรรม	- มีการดำเนินงาน 4 ข้อ - มีการดำเนินงาน 5 ข้อ	8 10
	(4) มีการวางแผนนิเทศ และติดตาม		
	(5) มีการสรุป ติดตาม รายงานผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		



ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน
1.1.2	การบริหารงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา		(20)
1)	มีการดำเนินกิจกรรมการบริหารงบประมาณ ดังนี้	การบริหารงบประมาณ พิจารณาจากการดำเนินงาน ดังนี้	(10)
(1)	จัดทำแผนการบริหารงบประมาณ	- ไม่มีการดำเนินงาน	0
(2)	ดำเนินการตามแผนการบริหารงบประมาณ	- มีการดำเนินงาน 1 ข้อ	2
		- มีการดำเนินงาน 2 ข้อ	4
(3)	มีการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา	- มีการดำเนินงาน 3 ข้อ	6
		- มีการดำเนินงาน 4 ข้อ	8
		- มีการดำเนินงาน 5 ข้อ	10
(4)	จัดทำรายงานทางการเงินของสถานศึกษา		
(5)	มีการดำเนินการตามระเบียบพัสดุและการดำเนินการตรวจสอบภายในสถานศึกษา		

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน
2)	มีการดำเนินกิจกรรมการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ดังนี้	การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา พิจารณาจากการดำเนินงาน ดังนี้	(10)
(1)	จัดทำแนวทาง/แผน ในการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่าย/ภาคประชาสังคม มาใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา	ดำเนินการ ดังนี้	
		- ไม่มีการดำเนินงาน	0
		- มีการดำเนินงาน 1 ข้อ	6
(2)	ดำเนินการตามแนวทาง/แผน ในการระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่าย/ภาคประชาสังคม มาใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา	- มีการดำเนินงาน 2 ข้อ	8
		- มีการดำเนินงาน 3 ข้อ	10
(3)	การระดมทรัพยากรจากภาคีเครือข่าย/ภาคประชาสังคม ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และความร่วมมือจากหลายภาคส่วนเพิ่มขึ้น		

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
1.1.3	การบริหารงานบุคคล การส่งเสริม วินัยการรักษาวินัย จรรยาบรรณวิชาชีพ และการพัฒนาทางวิชาชีพ		(20)
	1) มีการดำเนินกิจกรรมการบริหาร งานบุคคล การส่งเสริมวินัยและการรักษา วินัย จรรยาบรรณวิชาชีพ ดังนี้	การบริหารงานบุคคล การส่งเสริม วินัยและการรักษาวินัย	(10)
	(1) จัดทำแผนการบริหารงานบุคคล	จรรยาบรรณวิชาชีพ พิจารณาจาก การดำเนินงาน ดังนี้	
	(2) ดำเนินการตามแผนการ บริหารงานบุคคล	- ไม่มีการดำเนินงาน	0
	(3) มีการบริหารจัดการบริหารงาน บุคคลที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ สูงสุดต่อสถานศึกษา	- มีการดำเนินงาน 1 ข้อ - มีการดำเนินงาน 2 ข้อ - มีการดำเนินงาน 3 ข้อ	2 4 6
	(4) จัดทำแผนการส่งเสริมวินัย และการรักษาวินัย จรรยาบรรณวิชาชีพ	- มีการดำเนินงาน 4 ข้อ - มีการดำเนินงาน 5 ข้อ	8 10
	(5) ดำเนินการตามแผนการส่งเสริม วินัยและการรักษาวินัย จรรยาบรรณวิชาชีพ		

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
2)	มีการดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ ดังนี้ ดำเนินการแผนงานโครงการ หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยวิธีการหลากหลาย สอดคล้องตามความต้องการจำเป็น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ติดตาม ประเมินผลผลการพัฒนา และนำความรู้มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในหน้าที่	การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ พิจารณาจากผลการดำเนินงาน ดังนี้ - ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ น้อยกว่าร้อยละ 50 - ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ ตั้งแต่ร้อยละ 50 - 59 - ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ ตั้งแต่ร้อยละ 60 - 69 - ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ ตั้งแต่ร้อยละ 70 - 79 - ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ ตั้งแต่ร้อยละ 80 - 89 - ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ ตั้งแต่ร้อยละ 90 ขึ้นไป	(10) 0 2 4 6 8 10

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
1.1.4	การบริหารงานทั่วไป และการมีส่วนร่วมของสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน		(20)
	1) มีการดำเนินกิจกรรมการบริหารงานทั่วไป ดังนี้	การบริหารงานทั่วไป พิจารณาจากการดำเนินงาน ดังนี้	(10)
	(1) จัดทำแผนการบริหารงานทั่วไป	- ไม่มีการดำเนินงาน	0
	(2) ดำเนินการตามแผนการบริหารงานทั่วไป	- มีการดำเนินงาน 1 ข้อ - มีการดำเนินงาน 2 ข้อ	2 4
	(3) มีการบริหารงานธุรการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา	- มีการดำเนินงาน 3 ข้อ - มีการดำเนินงาน 4 ข้อ - มีการดำเนินงาน 5 ข้อ	6 8 10
	(4) จัดทำแผนการใช้อาคารสถานที่		
	(5) ดำเนินการตามแผนการใช้อาคารสถานที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด		

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
	2) มีการดำเนินการให้สถานศึกษา มีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน ดังนี้	การดำเนินการให้สถานศึกษามีส่วน ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน	(10)
	(1) สถานศึกษามีประชุมวางแผน โครงการ หรือกิจกรรมที่ปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้ปกครองและชุมชน	พิจารณาจากการดำเนินงาน ดังนี้ - ไม่มีการดำเนินงาน - มีการดำเนินงาน 1 ข้อ	0 2
	(2) สถานศึกษาจัดทำแผน โครงการ หรือกิจกรรมที่ปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้ปกครองและชุมชน	- มีการดำเนินงาน 2 ข้อ - มีการดำเนินงาน 3 ข้อ - มีการดำเนินงาน 4 ข้อ	4 6 8
	(3) สถานศึกษาดำเนินการตาม แผนโครงการ หรือกิจกรรมที่ปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน	- มีการดำเนินงาน 5 ข้อ	10
	(4) สถานศึกษาได้รับความร่วมมือ จากผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนา สถานศึกษา มีส่วนร่วมในการส่งเสริมการ เรียนรู้ของผู้เรียนตามศักยภาพ		
	(5) จัดทำรายงานผลการ ดำเนินงาน และมีการรายงานผลการ ดำเนินงานต่อผู้เกี่ยวข้อง		

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
1.2	ผลการดำเนินการตามนโยบาย		(10)
	กระทรวงศึกษาธิการ และหรือสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	มีแผนและกระบวนการทำงาน พิจารณาจากความเหมาะสมและ	(5)
1.2.1	มีการวางแผนและกระบวนการ ทำงานที่มีความเหมาะสมและสอดคล้อง ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่	สอดคล้องกับการปฏิบัติงานใน หน้าที่ ดังนี้ - ระดับน้อยที่สุด - ระดับน้อย - ระดับปานกลาง - ระดับมาก - ระดับมากที่สุด	1 2 3 4 5
1.2.2	มีผลงานที่แสดงให้เห็นถึงความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ สะท้อนภาวะผู้นำ และเป็น ประโยชน์ ต่อการยกระดับ คุณ ภาพ การศึกษา	พิจารณาจากผลงานที่แสดงให้เห็น ถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สะท้อน ภาวะผู้นำ และเป็นประโยชน์ต่อการ ยกระดับคุณภาพการศึกษา ดังนี้ - ระดับน้อยที่สุด - ระดับน้อย - ระดับปานกลาง - ระดับมาก - ระดับมากที่สุด	(5) 1 2 3 4 5

ที่	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
1.3	ผลงานที่เกิดจากการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษา		(10)
	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการ สถานศึกษา ดังนี้	การดำเนินการบริหารจัดการของ ผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณาจาก	
	(1) การมีส่วนร่วมจากการทำแผน หลายภาคส่วน	การดำเนินงาน ดังนี้ - มีการดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ข้อ	5
	(2) มีแผนการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ชัดเจน	- มีการดำเนินงาน 5 ข้อ - มีการดำเนินงาน 6 ข้อ	6 7
	(3) ดำเนินการตามแผนอย่างมี ประสิทธิภาพ	- มีการดำเนินงาน 7 ข้อ - มีการดำเนินงาน 8 ข้อ	8 10
	(4) มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ (5) มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน (6) มีการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา (7) มีผลงานที่เป็นแบบอย่างที่เกิด จากการบริหารจัดการของผู้บริหาร สถานศึกษา		
	(8) มีการเผยแพร่ผลงาน		

## 2. เกณฑ์การตัดสิน

2.1 การประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา  
1 ปี แบ่งผลการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- |                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
| (1) ระดับดีมาก        | ร้อยละ 80 ขึ้นไป  |
| (2) ระดับดี           | ร้อยละ 70 - 79    |
| (3) ระดับปานกลาง      | ร้อยละ 60 - 69    |
| (4) ระดับพอใช้        | ร้อยละ 50 - 59    |
| (5) ระดับต้องปรับปรุง | น้อยกว่าร้อยละ 50 |



2.2 การประเมินแต่ละครั้งผู้รับการประเมิน ต้องได้รับผลการประเมินระดับดีขึ้นไป จึงจะถือว่าผ่านการประเมิน

2.3 กรณีการประเมิน ครั้งที่ 1 (6 เดือนแรก) ผู้รับการประเมินมีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ให้ผู้รับการประเมินดำเนินการพัฒนาตนเองและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ ตามคำแนะนำของคณะกรรมการประเมิน

2.4 กรณีผู้รับการประเมินมีผลการประเมินรวมทั้ง 2 ครั้ง ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

### 3. คณะกรรมการประเมิน

ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี ตั้งคณะกรรมการประเมิน คณะละ 3 คน มีองค์ประกอบ ดังนี้

#### กรณีผู้รับการประเมินสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา   | ประธานกรรมการ       |
| 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา  | กรรมการ             |
| 3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงาน<br>เป็นแบบอย่างที่ดีและได้รับการยอมรับ | กรรมการและเลขานุการ |

#### กรณีผู้รับการประเมินสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 1) ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  | ประธานกรรมการ       |
| 2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา  | กรรมการ             |
| 3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงาน<br>เป็นแบบอย่างที่ดีและได้รับการยอมรับ | กรรมการและเลขานุการ |

โดยคณะกรรมการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษา แต่ละคณะ จะดำเนินการประเมินผู้บริหารสถานศึกษา ไม่เกิน 10 คน

### 4. วิธีการประเมิน

ให้คณะกรรมการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาดำเนินการประเมินผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นระยะเวลา 1 ปี ตามองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และคะแนนการประเมิน ที่ได้ระบุไว้ตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้มีการประเมิน 2 ครั้ง ๆ ละ 6 เดือน หากผลการประเมินใน 6 เดือนแรก ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ เพื่อพัฒนาตนเองและปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเมื่อครบ 6 เดือนหลัง ให้มีการประเมิน ครั้งที่ 2 แล้วให้ผู้ประเมินสรุปผลการประเมิน หากผลการประเมินรวมทั้ง 2 ครั้ง ผ่านเกณฑ์การประเมินให้

ผู้รับการประเมินปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป แต่หากผลการประเมินรวมทั้ง 2 ครั้ง ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน จะดำเนินการตามมาตรา 71 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และ กฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารับเงินเดือนในอัตรากำลังทดแทน พ.ศ. 2551 โดยจะส่งย้ายและแต่งตั้งผู้ที่มีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินรายนั้น ไปดำรงตำแหน่งเดิมซึ่งเป็นตำแหน่งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1) ให้ส่งย้ายหรือเกลี้ยอัตรากำลังเพื่อแต่งตั้งให้ผู้นั้นดำรงตำแหน่งเดิมในสถานศึกษาที่มีอัตรากำลังต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2) กรณีหน่วยงานการศึกษาไม่มีอัตรากำลังในตำแหน่งเดิมซึ่งเป็นตำแหน่งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามข้อ 1) ให้ขออนุมัติ ก.ค.ศ. เพื่อกำหนดอัตรากำลังทดแทน

ในกรณีที่ผู้ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้ออกจากราชการก่อนครบระยะเวลาประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ 1 ปี เช่น ลาออกจากราชการ หรือเกษียณอายุราชการ หรือเสียชีวิต เป็นต้น ให้ยุติการประเมิน ณ วันที่ออกจากราชการ โดยให้ถือว่าออกจากราชการในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งนั้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, น. 2-6) ได้กล่าวใน คู่มือหลักสูตรและการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา คู่มือกิจกรรมรายวิชาหลักสูตรการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และ คู่มือการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองตามหลักสูตรการพัฒนาราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้นำสมรรถนะหลักและประจำสายงานผู้บริหารมาเป็นแนวทางในการกำหนดหน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย รัก ศรัทธาภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนกรมีส่วนร่วม มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทาง วิชาการและสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาของชาติและหลักการจัดการเรียนรู้ สามารถบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบาย ภารกิจของสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สามารถประยุกต์ใช้ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดความคุ้มค่า สามารถบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาแสดงความสามารถในทางวิชาการ สามารถบริหารจัดการระบบภาคีเครือข่ายการพัฒนาสถานศึกษา สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผล สามารถวิเคราะห์กฎหมาย กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาตลอดหลักสูตร จะเน้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแสดงบทบาทด้วยตนเองทั้งในรูปแบบงานกลุ่มและงานเดี่ยว ซึ่งเน้น สมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะการบริการที่ดี สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะประจำสายงานเน้นสมรรถนะการสื่อสารและการจูงใจและสมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคคล

#### รายละเอียดหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์	เวลา 12 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 1.1 การสร้างอุดมการณ์และปรับกระบวนทัศน์ในการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา	เวลา 6 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 1.2 การพัฒนาบุคลิกภาพและสุนทรียภาพ	เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที
รายวิชาที่ 1.3 บทบาทของผู้บริหารกับพิธีการ	เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที
รายวิชาที่ 1.4 การพัฒนาทักษะการพูด	เวลา 3 ชั่วโมง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ	เวลา 21 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ	เวลา 5 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	เวลา 3 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร	เวลา 3 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 2.4 ภาวะผู้นำแห่งความศรัทธา	เวลา 1 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 2.5 ทักษะการตัดสินใจ	เวลา 2 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 2.6 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศและงานวิจัยมาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา	เวลา 3 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 2.7 การจัดการศึกษาทางไกลโดย DLTV/DLIT	เวลา 3 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 2.8 การสื่อสารภาษาอังกฤษด้วย Echo English	เวลา 1 ชั่วโมง
หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การบริหารและการจัดการในสถานศึกษา	เวลา 29 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา	เวลา 2 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์	เวลา 3 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 3.3 การบริหารงาน 4 ฝ่าย	เวลา 12 ชั่วโมง
3.3.1 การบริหารงานวิชาการ	
3.3.2 การบริหารงานบุคคล	
3.3.3 การบริหารงบประมาณ	
3.3.4 การบริหารทั่วไป	
รายวิชาที่ 3.4 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	เวลา 3 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 3.5 ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	เวลา 3 ชั่วโมง
รายวิชาที่ 3.6 การบริหารจัดการสถานศึกษายุค 4.0	เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที
รายวิชาที่ 3.7 ศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที
รายวิชาที่ 3.8 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กรอบการพัฒนาสมรรถนะผู้อำนวยการสถานศึกษา	เวลา 3 ชั่วโมง เวลา 62 ชั่วโมง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563, หน้า1-5 ) ได้กล่าวใน คู่มือหลักสูตร การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การ ปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 19 (4) และมาตรา 80 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ 2547 ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

#### หลักเกณฑ์

1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษา เป็นการพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

#### 2. ขอบข่ายการพัฒนา

2.1 การนำความรู้ หลักการบริหารการศึกษา การกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการ บริหารงานไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา

2.2 การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเจตคติที่ดี มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณวิชาชีพ การประพฤติตน และการดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่ง

2.3 การปฏิบัติงานตามหน้าที่ทางวิชาการ การบริหารจัดการ การบังคับบัญชา การเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาการนิเทศการศึกษาและการประสานงาน

2.4 การบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคลการบริหารงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 การใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ดิจิทัลและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการใน สถานศึกษา

2.6 เรื่องที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

3. กำหนดระยะเวลาการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวนไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง และรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา จำนวนไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง

ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการกำหนดจำนวนชั่วโมงของเนื้อหาสาระตามขอบข่ายการพัฒนาได้ตาม ความเหมาะสม

## วิธีการ

ให้ส่วนราชการต้นสังกัดดำเนินการดังนี้

1. จัดทำรายละเอียดการพัฒนาตามที่หลักเกณฑ์กำหนดให้เหมาะสมกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี และดำเนินการพัฒนา

2. กำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และรายละเอียดการประเมินผล

3. ดำเนินการพัฒนาโดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ การเรียนรู้จากสถานที่จริง การใช้กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน สถานศึกษาต้นแบบ การฝึกปฏิบัติงานการนำเสนอผลการศึกษา/เรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. เกณฑ์การตัดสิน ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องมีระยะเวลาเข้ารับการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของระยะเวลาการพัฒนาทั้งหมด และต้องผ่านการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านการพัฒนา

ผู้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาไม่สามารถบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้

## มาตรฐานการพัฒนา

ให้ส่วนราชการต้นสังกัดดำเนินการตามมาตรฐานการพัฒนา ดังต่อไปนี้

### 1. การบริหารจัดการ

จัดทำรายละเอียดหลักสูตรและคู่มือการพัฒนา จัดทำแผนพัฒนา คัดเลือกวิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยงจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับวิทยากร จัดวิทยากรเป็นคณะหรือทีมจัดการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและการประเมินผลการพัฒนาเกี่ยวกับวิทยากร และดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด จัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้เพียงพอ จัดระบบควบคุมคุณภาพการพัฒนา รวมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการพัฒนาให้ ก.ค.ศ. ทราบ

2. วิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยงต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพเหมาะสม มีความรอบรู้ มีความสามารถมีประสบการณ์ ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ ทางการบริหาร การศึกษาและเรื่องที่เกี่ยวข้อง มีความรับผิดชอบการพัฒนา และสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการพัฒนา รวมทั้งสามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ

### 3. สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา

จัดให้มีคู่มือ สื่อและนวัตกรรมประกอบการพัฒนา ส่งให้ผู้เข้ารับพัฒนาศึกษาล่วงหน้า จัดเอกสารสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และโสตทัศนูปกรณ์ที่มีเนื้อหาความรู้ทางวิชาการทันสมัย เข้าถึงได้สะดวก มีคุณภาพดี มีปริมาณเพียงพอ ช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความสนใจ กระตือรือร้น และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

#### 4. สถานที่ที่ใช้ในการพัฒนา

สถานที่ที่ใช้ในการพัฒนาต้องเหมาะสม และมีบรรยากาศที่ดี มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วนต่อการพัฒนา รวมทั้งมีแหล่งศึกษาค้นคว้าอย่างเพียงพอสำหรับการพัฒนา

#### 5. การประเมินผลการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาต้องประเมินผลก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนาและเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาโดยมุ่งเน้นการประเมินผลตามสภาพจริงอย่างเป็นระบบ และได้มาตรฐานตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ โดยสามารถช่วยเหลือผู้อำนวยการสถานศึกษาในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ กำหนดยุทธศาสตร์และจุดเน้นในการปฏิรูปและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ และนักบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

หลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ประกอบด้วย 3 ระยะ ใช้เวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า 15 วัน โดยมีโครงสร้างหลักสูตร ดังนี้

ระยะที่ 1 การเสริมสร้างสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 7 วัน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1	คุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ (12 ชั่วโมง)
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2	ภาวะผู้นำทางวิชาการ (21 ชั่วโมง)
หน่วยการเรียนรู้ที่ 3	การบริหารและการจัดการในสถานศึกษา (30 ชั่วโมง)

ระยะที่ 2 การเรียนรู้ในสภาพจริง ไม่น้อยกว่า 5 วัน

ผู้เข้ารับการพัฒนาเรียนรู้ตามสภาพจริงการบริหารจัดการในสถานศึกษา ภาครัฐและเอกชน องค์กรเอกชน แหล่งเรียนรู้ที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการ ที่มีนวัตกรรมหรือมีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้านการบริหาร โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ มีประสบการณ์ ให้คำแนะนำ มีการกำกับติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ ในสภาพจริง

ระยะที่ 3 การจัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 วัน ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา โดยการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่ได้จากการเสริมสร้างสมรรถนะและการเรียนรู้ในสภาพจริงแล้ว นำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ระยะเวลาในการพัฒนา

ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวนไม่น้อยกว่า 15 วัน ไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง





กรอบหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 1 จำนวน 63 ชั่วโมง

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 คุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์	เวลา 12 ชม.
รายวิชาที่ 1.1 การพัฒนาคุณธรรมและกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 1.2 การพัฒนาบุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 1.3 การพัฒนาทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหารของสถานศึกษา	เวลา 3 ชม.
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ	เวลา 21 ชม.
รายวิชาที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนกรจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายในพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และงานวิจัยมาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 2.6 การพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 2.7 การพัฒนาทักษะความรู้ภาษาอังกฤษ (English Literacy)	เวลา 3 ชม.
หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การบริหารและการจัดการในสถานศึกษา	เวลา 30 ชม.
รายวิชาที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 3.4 การบริหารงบประมาณ	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	เวลา 3 ชม.
รายวิชาที่ 3.10 พระบรมราโชบายในหลวงรัชการที่ 10	เวลา 3 ชม.

การพัฒนาตนเองตามแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ  
การพัฒนาตนเองตามข้อกำหนดแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการใน 3 ประเด็น คือ

### 1. การพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องผ่านการพัฒนาทักษะทุกมิติ ทุกด้าน โดยสถาบันหรือหน่วยงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน มีกระบวนการโดยเข้ารับการทดสอบเพื่อวัดระดับทักษะพื้นฐานและเข้ารับการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีทักษะที่สูงขึ้นอีกตามมาตรฐานสากล เช่น ICDL - TEST หรือเทียบเท่าตามเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีประกาศลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2562 ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และให้มีทักษะทางด้าน Digital Literacy ของบุคลากรทางการศึกษา รายละเอียดตามข้อตกลง (MOU) ในฐานะที่จะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในปี 2563 ได้ทำไว้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้แล้วนั้น สพฐ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงกำหนดให้มีการวัดและประเมินทักษะด้านดิจิทัล Digital Literacy เพื่อดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาให้มีความรู้และทักษะในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

1.2 เพื่อให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษาได้รับการประเมินสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นมาตรฐาน และได้รับการรับรองสมรรถนะจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในวิทยฐานะต่อไป

1.3 เพื่อบ่งชี้สมรรถนะและความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกลุ่มรองผู้อำนวยการสถานศึกษาให้เป็นค่าตัวเลขทางสถิติ เพื่อหน่วยงานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนากำลังคนได้ตามเป้าหมาย

ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน จึงได้ร่วมมือกับ บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ในการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดประเมินแบบออนไลน์

### 2. การพัฒนาทักษะความรู้ภาษาอังกฤษ (English Literacy)

รองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องผ่านการวัดความรู้พื้นฐานตามลำดับ CEFR - Exam มีเป้าหมายให้สูงขึ้นตามลำดับ (ระดับ A1 , A2 , B1 , B2) มีกระบวนการโดยการเข้ารับการทดสอบด้วยแบบทดสอบมาตรฐาน เพื่อวัดระดับความรู้พื้นฐาน และเข้ารับการพัฒนาด้วยตนเองให้มีทักษะที่สูงขึ้นอีกไม่น้อยกว่า 1 ระดับตามเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

## ความเป็นมา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีประกาศลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2562 ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และให้มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ English Literacy และด้าน Digital Literacy ของบุคลากรทางการศึกษา รายละเอียดตามข้อตกลง (MOU) ในฐานะที่จะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในปี 2563 ได้ทำไว้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้แล้วนั้น สพฐ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงกำหนดให้มีการวัดและประเมินทักษะด้านภาษาอังกฤษ English Literacy เพื่อดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้มีความรู้และทักษะในด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
2. เพื่อให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้รับการประเมินสมรรถนะด้านภาษาอังกฤษด้วยชุดข้อสอบที่เป็นมาตรฐานในระดับนานาชาติ และได้รับการรับรองสมรรถนะจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในวิทยฐานะต่อไป
3. เพื่อบ่งชี้สมรรถนะและความสามารถด้านภาษาอังกฤษของกลุ่มรองผู้อำนวยการสถานศึกษาให้เป็นค่าตัวเลขทางสถิติ เพื่อหน่วยงานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนากำลังคนได้ตามเป้าหมาย

ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบันภาษาอังกฤษ จึงได้ร่วมมือกับบริษัท Pearson จำกัด ในการทดสอบความสามารถทางภาษาอังกฤษโดยการทดสอบแบบออนไลน์ โดยใช้ชุดข้อสอบวัดความสามารถทางภาษาอังกฤษ Versant สอบ 4 ทักษะ คือ ฟัง พูด อ่าน และเขียน

### 3. การพัฒนาความเป็นผู้นำทางการบริหาร (Leadership)

รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องผ่านกระบวนการทำ Project Based / Problem Based จากการปฏิบัติงานในพื้นที่จริง ในระยะเวลา 1 ปี มีกระบวนการโดยต้องผ่านการสอนแนะ และให้ข้อสังเกตจากคณะกรรมการเป็นทีมที่ปรึกษาวิชาการ (Coaching Team) ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ในระยะเวลา 6 เดือน และรอบ 12 เดือน ตามลำดับ โดยในระหว่างการพิจารณาระยะที่ 2 ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ศึกษาผ่านการฝึกปฏิบัติทำกรณีศึกษา (Case Study) จากเรื่องที่น่าสนใจและปัญหาที่เกิดจากการฝึกประสบการณ์การปฏิบัติงานพื้นที่ต้นแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด และได้จัดกลุ่มใหม่ตามประเด็นที่ศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้แต่งตั้งทีมที่ปรึกษาโครงการพิเศษ (Project based) จากที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน และผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้าน และได้ประชุมจัดวางกรอบแนวทาง และร่วมมือกัน ดำเนินการตามกรอบงานวิชาการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทาง สพฐ. ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ทั้งหมด 3 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) สมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา และ ตัวชี้วัดย่อย ทั้งหมด 21 ข้อ และการพัฒนาตนเองตามข้อกำหนดแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการใน 3 ประเด็น คือ 1) การพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) 2) การพัฒนาทักษะความรู้ภาษาอังกฤษ (English Literacy) 3) การพัฒนาความเป็นผู้นำทางการบริหาร (Leadership)

#### สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทาง สกศ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562, น. 4-10) ได้กล่าวใน หนังสือเครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา) ว่าตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารจัดการการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 19 ตัวชี้วัดย่อย แบ่งตามองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการการเรียนรู้ คือ ด้านความรู้ จำนวน 7 ข้อ ด้านทักษะ จำนวน 7 ข้อ และด้านคุณลักษณะ จำนวน 5 ข้อ ดังรายละเอียดตาราง 5

ตาราง 5 แสดงสรุปองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัดหลัก (ข้อ)	ตัวชี้วัดย่อย (ข้อ)
สมรรถนะการบริหาร	1. ความรู้	7
การจัดการเรียนรู้ของ	2. ทักษะ	7
ผู้บริหารสถานศึกษา	3. คุณลักษณะ	5
รวม		19

รายละเอียดตัวชี้วัดย่อยจำแนกตามประเด็นในแต่ละองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 6 แสดงตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ประเด็น	ตัวชี้วัดหลัก	ตัวชี้วัดย่อย
1. สมรรถนะ ด้านความรู้	1. การบริหาร งานวิชาการ	ผู้บริหารมีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร หลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ ทักษะ การเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 การวัดและประเมินผล และการวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้	1) การบริหารหลักสูตร สถานศึกษา 2) การจัดการเรียนรู้ 3) ทักษะการจัดการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 (3R 8C) 4) การวัดและประเมินผล 5) การวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้
		2. การพัฒนา คุณภาพ การศึกษา	6) การประกันคุณภาพ การศึกษา 7) การนำผลการประเมิน คุณภาพการศึกษาไปใช้ พัฒนาการจัดการเรียนรู้
2. สมรรถนะ ด้านทักษะ	1. การ บริหารงาน วิชาการ	ผู้บริหารนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร การตัดสินใจ และการวิจัย เพื่อ พัฒนาการเรียนรู้	8) การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล 9) การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร 10) การวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ประเด็น	ตัวชี้วัดหลัก	ตัวชี้วัดย่อย
	2. การส่งเสริม สนับสนุน การจัดการ เรียนรู้	ผู้บริหารมีความสามารถใน การสื่อสาร การสร้างขวัญ กำลังใจการสร้างแรง บันดาลใจ การบริหาร แบบมีส่วนร่วม กระบวน การการพัฒนาครู และ บุคลากรทางการศึกษา	11) การสื่อสาร 12) การสร้างขวัญและ กำลังใจที่จะกระตุ้น ให้เกิดแรงบันดาลใจ 13) การบริหารแบบมี ส่วนร่วม 14) การพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา
3. สมรรถนะ ด้าน คุณลักษณะ	1. ภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ทางวิชาการ และภาวะผู้นำ ทางการเปลี่ยนแปลง	15) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 16) ภาวะผู้นำทางการ เปลี่ยนแปลง
	2. คุณธรรมและ จริยธรรม	ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมโปร่งใส รับผิดชอบ และความเป็น กัลยาณมิตร	17) ซื่อสัตย์ยุติธรรม โปร่งใส 18) รับผิดชอบ 19) ความเป็นกัลยาณมิตร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะการบริหารจัดการการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประกอบด้วย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านความรู้ 2) สมรรถนะด้านทักษะ และ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะ และ 19 ตัวชี้วัดย่อย แบ่งตามองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารจัดการการเรียนรู้ คือ ด้านความรู้ จำนวน 7 ข้อ ด้านทักษะ จำนวน 7 ข้อ และด้านคุณลักษณะ จำนวน 5 ข้อ

ตาราง 7 แสดงตัวชี้วัดสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ประเด็น	ตัวชี้วัดหลัก	ตัวชี้วัดย่อย
1. ความ เข้มแข็ง ของภาคี เครือข่าย	1. การส่งเสริม ให้มีการจัดตั้ง สมาคมชมรม และหรือกลุ่ม	สถานศึกษามีคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน/การ จัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครอง/ สมาคมผู้ปกครองและครู/ สมาคมศิษย์เก่า/ ชมรมและ หรือกลุ่มต่างๆ โดยมีการ กำหนดกรอบการ ดำเนินงานที่ชัดเจน	20) คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่ม ชมรม สมาคม หรือ ภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง
	2. การส่งเสริม ให้มีการจัดตั้ง เครือข่าย ผู้ปกครอง	สถานศึกษามีการจัดตั้ง เครือข่ายผู้ปกครองในระดับ ห้องเรียน ระดับชั้นเรียน และระดับ สถานศึกษา	21) เครือข่ายผู้ปกครอง
2. ความ ร่วมมือ ของภาคี เครือข่าย	1. การระดม ทรัพยากร	สถานศึกษามีการระดม ทรัพยากรบุคคล แหล่ง เรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัสดุอุปกรณ์ และหรือ งบประมาณ	22) ทรัพยากรบุคคล แหล่ง เรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัสดุอุปกรณ์และหรือ งบประมาณ
	2. การจัด กิจกรรม สนับสนุนการ จัดการเรียนรู้	สถานศึกษามีการจัด กิจกรรมร่วมกับภาคี เครือข่ายเพื่อสนับสนุน การจัดการเรียนรู้	23) การจัดกิจกรรม สนับสนุนการจัดการ เรียนรู้ ของภาคีเครือข่าย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามแนวทาง  
สภาการศึกษาประกอบด้วย 1) ความเข้มแข็งของภาคีเครือข่าย 2) ความร่วมมือของภาคีเครือข่าย  
และ 4 ตัวชี้วัดย่อย

### การสังเคราะห์สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

จากการศึกษา ค้นคว้า และวิเคราะห์ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น ดังนี้

แนวคิดหลัก ได้มาจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ที่ได้นำสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร มากำหนดเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในรูปแบบของหน่วยการเรียนรู้ ซึ่งปรากฏอยู่ใน คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปี 2563

แนวคิดเสริม ได้มาจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) ซึ่งปรากฏอยู่ใน หลักสูตรและคู่มือการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา พร้อมด้วยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจากประกาศคณะกรรมการคุรุสภา ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ที่ ศธ.0206.7/ว20 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ได้กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งปรากฏอยู่ใน เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา) ปี 2562



ตาราง 8 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ที่	สมรรถนะของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	แนวคิดหลัก		แนวคิดเสริม			สรุปผลการวิเคราะห์
		หลักสูตรการพัฒนา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (สพฐ. 2563)	หลักสูตรการพัฒนา ผอ. (สพฐ. 2562)	ประกาศคณะกรรมการ ครูสภา (2556)	สำนักงาน ก.ค.ศ. (2564)	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562)	
1.	สมรรถนะด้านคุณลักษณะ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่พึงประสงค์						
1.1	อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของ การเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓		4
1.2	บุคลิกภาพและสุนทรียภาพ เหมาะสมกับรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	✓	✓		✓		3
1.3	ทักษะการพูดที่ถูกต้อง และเหมาะสมกับตำแหน่ง	✓	✓		✓	✓	4
1.4	การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ วิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหาร สถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5

ที่	สมรรถนะของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	แนวคิดหลัก		แนวคิดเสริม			สรุปผลการวิเคราะห์
		หลักสูตรการพัฒนา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (สพฐ. 2563)	หลักสูตรการพัฒนา ผอ. (สพฐ. 2562)	ประกาศคณะกรรมการ คุรุสภา (2556)	สำนักงาน ก.ค.ศ. (2564)	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562)	
2.	สมรรถนะด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ						
2.1	วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ สู่ความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.2	ผู้นำในการบริหาร จัดการหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.3	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและ ประเมินผลตามหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.4	ผู้นำแห่งศรัทธา และทักษะการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.5	ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศและงานวิจัย มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.6	ความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	✓	✓		✓	✓	4
2.7	ความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	✓	✓				2

ร.ล.	สมรรถนะของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	แนวคิดหลัก		แนวคิดเสริม			สรุปผลการวิเคราะห์
		หลักสูตรการพัฒนา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (สพฐ. 2563)	หลักสูตรการพัฒนา ผอ. (สพฐ. 2562)	ประกาศคณะกรรมการ การศึกษา (2556)	สำนักงาน ก.ค.ศ. (2564)	สำนักงานเลขาธิการ การศึกษา (2562)	
3.	สมรรถนะด้านการบริหาร และการจัดการในสถานศึกษา						
3.1	การขับเคลื่อนนโยบาย ในสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓		4
3.2	การบริหารจัดการสถานศึกษา เชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓		4
3.3	การบริหารงานวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.4	การบริหารงานงบประมาณ	✓	✓	✓	✓		4
3.5	การบริหารงานทั่วไป	✓	✓	✓	✓		4
3.6	การบริหารงานบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.7	การบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.8	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	✓	✓		✓	✓	4
3.9	การบริหารจัดการสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.10	การน้อมนำพระบรมราโชบาย สู่การปฏิบัติ	✓	✓	✓			3

จากตารางการสังเคราะห์สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดหลัก จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ที่ได้นำสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร มากำหนดเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในรูปแบบของหน่วยการเรียนรู้ ซึ่งปรากฏอยู่ใน คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปี 2563 ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา และ 21 ตัวชี้วัด และผู้วิจัยได้นำคำอธิบายหน่วยการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ เนื้อหา และความคิดรวบยอด ที่ปรากฏในคู่มือหลักสูตรการพัฒนาดังกล่าว มากำหนดเป็นความหมายของสมรรถนะและตัวชี้วัด ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีอุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีบุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาล ในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีหลักและวิธีการในการสร้างอุดมการณ์และเกียรติภูมิในวิชาชีพ มีการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดแก้ปัญหา และคิดสร้างสรรค์ มีการสื่อสาร โนมน์นำและจูงใจ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การประสานงาน การสร้างเครือข่ายและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การวางแผนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนกรมีส่วนร่วมในสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลิกภาพและสุนทรียภาพ มีการพัฒนาโดยการวิเคราะห์ตนเอง การปรับปรุงและฝึกฝนตนเอง การแสดงออก และการประเมินผล รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลิกภาพและสุนทรียภาพด้านต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาบุคลิกภาพทางกาย การพัฒนาบุคลิกภาพทางสังคม การพัฒนาบุคลิกภาพทางอารมณ์ และการพัฒนาบุคลิกภาพทางสติปัญญา

ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีเทคนิควิธีการพูดในโอกาสต่างๆ ในเชิงบวกอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความมั่นใจและมีบุคลิกภาพที่ดีในการพูดในโอกาสต่างๆ

ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความเป็นครูและความเป็นผู้บริหาร เป็นคนเก่งคนดี และการปฏิบัติงานที่ดี มีอุดมการณ์ มีจิตวิญญาณ มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรมจริยธรรมเหมาะสมสำหรับผู้บริหาร มีจรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ จุดเน้น และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดทำหลักสูตร พัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและตามความต้องการของสถานศึกษา มีการนำหลักสูตรไปใช้ และประเมินผลการใช้หลักสูตรได้อย่างเป็นระบบ เป็นผู้นำการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและวัดผล ประเมินผลตามหลักสูตรการสอน สามารถดำเนินการนิเทศภายในได้อย่างหลากหลายสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถจัดทำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ วิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นำทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะความรู้ภาษาอังกฤษ มาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร นวัตกรรม สื่อการเรียนการสอน และการนิเทศติดตามรูปแบบใหม่ๆ ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ทางด้านวิชาการโดยกระบวนการวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบัน ปัญหา นโยบายและตามความต้องการพัฒนาคุณภาพวิชาการ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ และสามารถบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับรายวิชาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้

ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตร หลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ในสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสามารถดำเนินการการวัดและประเมินผลได้ตามหลักสูตร

ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถปลุกเร้าและกระตุ้นความคิดผู้อื่นจนนำไปสู่สำนึกที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นมีจิตมุ่งมั่น ตั้งใจจริง และเกิดแรงบันดาลใจในการประพฤติปฏิบัติตน เป็นบุคคลที่น่าเคารพศรัทธาและมีทักษะการตัดสินใจที่ดี

ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและงานวิจัย มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความเป็นผู้นำในการนิเทศภายใน การพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และงานวิจัย มาปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้และทักษะในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เข้าใจแนวคิดและทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ขั้นพื้นฐาน เข้าใจการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ การสื่อสารออนไลน์ การสร้างเนื้อหาดิจิทัล การเข้าถึงข้อมูลออนไลน์ หน้าที่และความรับผิดชอบในการใช้งานระบบออนไลน์อย่างปลอดภัย และการจัดการเนื้อหาดิจิทัลและการทำงานร่วมกันบนระบบออนไลน์

ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้และทักษะในด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารใน 4 ทักษะ คือ ฟัง พูด อ่าน และเขียน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะความรู้ภาษาอังกฤษ

สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบาย ภารกิจของสถานศึกษา บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา มีความรู้ ความสามารถในการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา มีคุณลักษณะผู้บริหารยุคดิจิทัล ประยุกต์ใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีกับการบริหารสถานศึกษา สามารถกำหนดแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุค 4.0 สู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ สามารถบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ การนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินและรายงานผล โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอภิปราย และการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้สามารถจัดการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีความรู้ ความเข้าใจใน พระบรมราโชบายในหลวงรัชกาลที่ 10 ด้านการศึกษาและศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา สามารถขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ นโยบาย ภารกิจของสถานศึกษา และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ และสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้

ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุคใหม่ องค์กร หน่วยงานสถานศึกษา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ตลอดจนสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้

ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานงบประมาณและสินทรัพย์ในสถานศึกษา มีการวางแผนและการบริหารงบประมาณสถานศึกษา ได้แก่ การจัดทำและแนวทางของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและระดมทุนเพื่อการศึกษา และสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป การจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย การส่งเสริมกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมสนับสนุนและประสานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะและสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ และสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี สามารถนำดิจิทัลและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการสถานศึกษาได้ เห็นประโยชน์และตระหนักเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) สามารถสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนของตนเอง เห็นประโยชน์และตระหนักเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ



ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความรู้เกี่ยวกับลักษณะพิเศษของ Education 4.0 และคุณลักษณะของเด็กไทยในอนาคต มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุค 4.0 และสามารถกำหนดแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุค 4.0 สู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมได้

ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ หมายถึง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในพระบรมราโชบายในหลวงรัชกาลที่ 10 ด้านการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ 1) มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง 2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงมีคุณธรรม 3) มีงานทำมีอาชีพ 4) เป็นพลเมืองที่ดี มีความรู้ความเข้าใจศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และสามารถขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาได้

## แนวคิดทฤษฎีและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับพัฒนาการ

### แนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาการ

วิกิร ตันทวุฑโฒ (2536, น. 3-4) ได้กล่าวว่า การพัฒนาการของบุคคลนั้นมีการใช้กันหลายความหมาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการพัฒนาการของผู้ใหญ่จะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางเจตคติและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบขั้นตอนที่ต่อเนื่องตลอดช่วงวัยผู้ใหญ่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ค่อนข้างเน้นทางคุณลักษณะหรือคุณสมบัติมากกว่าการเปลี่ยนแปลงทางปริมาณ อีกทั้งลักษณะหรือคุณสมบัติที่เกิดขึ้นก่อนจะ เป็นตัวกำหนดหรือมีผลต่อคุณลักษณะที่เกิดขึ้นตามมา ดังนั้นการเข้าใจถึงแบบหรือลำดับขั้นของการพัฒนาการนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลเองแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยให้บุคคลอื่นเกิดการพัฒนา

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการที่เน้นรูปแบบ หรือ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเน้นความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงนี้ จัดว่าเป็นประโยชน์ และ เป็นพื้นฐานสำคัญที่นักการศึกษาและนักจิตวิทยานำมาประยุกต์ใช้กับบุคคลทั่วไป อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นไม่จำเป็นต้องจัดเป็นการพัฒนาการเสมอไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงบางประการที่เกิดกับบุคคลอาจเป็นเรื่องผลกระทบจากภายนอก ซึ่งไม่ได้แสดงถึงความเจริญ ความสมบูรณ์และ เป็นการเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวคล้ายกับเป็นความบังเอิญ จึงไม่สามารถจัดเป็นขั้นตอนที่แน่ชัดได้ แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่ถือว่าการพัฒนาการนั้นจะเกิดขึ้นในลักษณะที่สัมพันธ์กับเวลา แต่จะมีลักษณะการพัฒนาการเพียงบางประการเท่านั้นที่เกิดจากระยะเวลาโดยตรง ส่วนมากแล้วจะมีองค์ประกอบอื่นเข้ามาเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นส่วนมากแล้วจะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและมีแต่จะเพิ่มมากขึ้นอยู่ตลอดชีวิตของบุคคลปกติ ในบางครั้งสิ่งที่เรียนรู้นั้นก็เป็นเรื่องสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินชีวิต การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตาม

กระบวนการพัฒนาการของบุคคลจึงอาจหมายถึงการตัดสินใจของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต ฉะนั้นการพัฒนาการของบุคคลจึงไม่ควรเป็นการเพิ่มลักษณะ หรือคุณสมบัติบางประการไปที่ละขั้น เพราะการพัฒนาการเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง คุณสมบัติ หรือ คุณลักษณะบางประการของบุคคล

สิ่งสำคัญอยู่ที่ความสามารถที่จะเชื่อมโยงแนวคิด และทฤษฎีการพัฒนาการให้เข้ากับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบุคคลต่างๆ ซึ่งค่อนข้างจะมีความหลากหลาย อีกทั้งทฤษฎีและแนวความคิดดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และตลอดเวลาจากสถานการณ์หนึ่งสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง ผู้ใหญ่ในฐานะผู้เรียนไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม หรือเป็นรายบุคคล มักจะกังวลใจในเรื่องต่างๆ หลากหลาย จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายในการจัดการศึกษาผู้ใหญ่ หรือการศึกษานอกระบบให้มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผลงานวิจัยที่แสดงถึงรูปแบบความแตกต่างของบุคคลในหลายแง่มุมจะช่วยให้ นักการศึกษาสามารถที่จะจัดกิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่ให้ตอบสนอง และสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะบางประการไปในทิศทางที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาผู้ใหญ่

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาการ เป็นการเปลี่ยนแปลงทางเจตคติและคุณลักษณะต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบขั้นตอนที่ต่อเนื่อง แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการที่เน้นรูปแบบ หรือ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ เน้นความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงนี้ จัดว่าเป็นประโยชน์ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่นักการศึกษา และนักจิตวิทยานำมาประยุกต์ใช้กับบุคคลทั่วไป

#### ความหมายของพัฒนาการ

วีรัช จงอยู่สุข (2545, น. 6) ได้กล่าวว่า พัฒนาการ หมายถึง ในแต่ละช่วงของสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นมีความเจริญงอกงาม หรือมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น หรือมีการคลี่คลายไปในทิศทางที่ดี

สมชาย ฉัญชนกุล (2544, น. 6-7) ได้กล่าวว่า พัฒนาการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ที่มีแนวทางไปในทางที่ดีขึ้นตลอดเวลา เป็นระบบการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าไปสู่ภาวะเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปตามลำดับขั้น จากคำนิยามดังกล่าวนี้จะมีสิ่ง ที่ควรพิจารณาอยู่หลายประการ กล่าวคือ

ประการแรก พัฒนาการมีความหมายถึงการ เปลี่ยนแปลงทางคุณภาพ จึงแตกต่างจากการ เจริญเติบโตซึ่งหมายถึงการ เปลี่ยนแปลงทางด้านปริมาณ การเจริญเติบโตเป็นการเพิ่มขนาดและ โครงสร้างของร่างกาย ซึ่งทำให้บุคคลมีความสามารถต่างๆ เพิ่มขึ้น ส่วนพัฒนาการ เป็นกระบวนการ ที่อาศัยการเจริญเติบโตในด้านต่างๆ เป็นพื้นฐานนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ดีขึ้นและมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การเจริญเติบโตและพัฒนาการจึงเป็นสิ่งที่ควบคู่กันไปเสมอ

ประการที่สอง พัฒนาการ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวไปสู่ระดับวุฒิภาวะ การเปลี่ยนแปลง ในแต่ละระยะ เป็นเครื่องหมายที่แสดงถึงความก้าวหน้าไปสู่วุฒิภาวะตามลำดับ พัฒนาการแต่ละด้าน จะถึงระดับวุฒิภาวะไม่พร้อมกัน พัฒนาการบางด้านจะถึงระดับวุฒิภาวะในเวลาอันรวดเร็ว แต่พัฒนาการบางด้านจะช้าอย่างมาก

ประการที่สาม พัฒนาการมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน พัฒนาการในด้านหนึ่งจะสัมพันธ์กับ พัฒนาการด้านอื่นๆ เสมอ และพัฒนาการด้านต่างๆ จะต่อเนื่องกันเรื่อยไปตลอดเวลา

มนุษย์จะมีการเจริญเติบโตและพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา นับตั้งแต่เกิดจนกระทั่งเสียชีวิต ใน ระยะต่างๆ ของชีวิตนั้น พัฒนาการบางอย่างเพิ่งจะเริ่มต้น พัฒนาการบางอย่างก็ถึงขีดสูงสุดแล้วและ พัฒนาการบางอย่างก็ร่วงโรยไป การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเจริญเติบโตและพัฒนาการแต่ละ ประเภทจะมีอิทธิพลที่สำคัญต่อพัฒนาการด้านต่างๆ อยู่เสมอ เช่น การเพิ่มประสบการณ์ ความ แข็งแรง ทักษะ ความชำนาญทางกล้ามเนื้อและการเคลื่อนไหว สติปัญญา ประสิทธิภาพในการใช้ ภาษา ความสัมพันธ์ทางสังคม เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พัฒนาการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีแนวทางไปในทางที่ดีขึ้น ตลอดเวลาและมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การเจริญเติบโตและพัฒนาการ เป็นสิ่งที่ควบคู่กันไป เป็นเครื่องหมายที่แสดงถึงความก้าวหน้าไปสู่วุฒิภาวะ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเรื่อยไปตลอดเวลา

### ลักษณะสำคัญของพัฒนาการ

สมชาย ธีธรรณกุล (2544, น. 7-9) ได้กล่าวว่า พัฒนาการของมนุษย์จะมีลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาการ เป็นผลรวมของวุฒิภาวะและการเรียนรู้ พัฒนาการของลักษณะต่างๆ ทางร่างกายและสมองจะเกิดจากระดับวุฒิภาวะประกอบกับการฝึกหัดและประสบการณ์มนุษย์ได้รับการถ่ายทอดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะบางประการมาจากบรรพบุรุษ ซึ่งทำให้มีพัฒนาการในด้าน นั้นๆเกิดขึ้น แต่ลักษณะนั้นๆ จะมีพัฒนาการมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ใน สิ่งแวดล้อมด้วย

2. พัฒนาการของเด็กแต่ละคนจะแตกต่างกัน กระบวนการของพัฒนาการจะมีความแตกต่างระหว่างบุคคล เด็กแต่ละคน จะมีพัฒนาการจนถึงระดับวุฒิภาวะในอัตราเร็วที่ไม่เท่ากันทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับความแตกต่างทางด้านพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมของเด็กแต่ละคนเป็นสำคัญ

3. พัฒนาการเป็นกระบวนการที่มีแบบฉบับที่แน่นอน กล่าวคือ

3.1 พัฒนาการจะเหมือนกันทุกคน พัฒนาการขั้นหนึ่งจะนำไปสู่พัฒนาการขั้นต่อไปและ พัฒนาการในขั้นต่างๆ นั้นอาจจะข้ามขั้นได้บ้างแต่จะไม่มีการย้อนขั้น นอกจากนี้พัฒนาการจะเป็นไปตามแบบฉบับที่แน่นอน ไม่ว่าจะของเด็กโง่ เด็กอ่อนแอ เด็กฉลาด หรือเด็กแข็งแรงสมบูรณ์ต่างก็มี พัฒนาการไปตามลำดับขั้นเหมือนกันทุกคน

3.2 พัฒนาการจะเริ่มจากส่วนรวมไปหาส่วนย่อย เช่น ทารกจะเคลื่อนไหวทั้งตัวก่อน ต่อจากนั้นจึงจะสามารถควบคุมให้เคลื่อนไหวเฉพาะส่วนที่ใหญ่ๆ นั่นก็คือ เด็กจะเคลื่อนไหวไปทั้ง แขนและขา แล้วจึงจะถึงการเคลื่อนไหวเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง เช่น กวักมือ กระดิกนิ้ว เป็นต้น อารมณ์ของเด็ก ก็จะเป็นไปในลักษณะเดียวกัน การแสดงอารมณ์ของเด็กจะเริ่มต้นด้วยอาการตื่นเต้น แล้วแตกแขนงเป็นความพอใจและความไม่พอใจ ต่อมาจึงจะแยกเป็นอารมณ์ชนิดต่างๆ

3.3 พัฒนาการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางส่วนสูงจะ เพิ่มขึ้นทีละน้อยติดต่อกันเรื่อยไป ไม่ใช่เพิ่มขึ้นเป็นเวลาแล้วก็หยุด เมื่อถึงเวลาก็เพิ่มใหม่

3.4 พัฒนาการของส่วนต่างๆ จะมีอัตราเร็วไม่เท่ากัน อวัยวะบางส่วนจะเจริญเติบโตขึ้น อย่างรวดเร็วและถึงระดับวุฒิภาวะตั้งแต่อายุยังน้อย แต่อวัยวะบางส่วนจะเจริญเติบโตขึ้นอย่างช้าๆ และถึงระดับวุฒิภาวะ เมื่ออายุมากขึ้น นอกจากนี้อัตราเร็วของพัฒนาการของอวัยวะแต่ละส่วนยัง แตกต่างกันไปตามวัยอีกด้วย เช่น หัวใจ ตับ ลำไส้ จะมีพัฒนาการที่รวดเร็วมากในระยะวัยรุ่น

3.5 พัฒนาการด้านต่างๆจะมีความสัมพันธ์กัน พัฒนาการด้านหนึ่งจะมีความสัมพันธ์กับ พัฒนาการด้านอื่นๆ เสมอ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนาการทางร่างกายและสมอง ความสัมพันธ์ ระหว่างวุฒิภาวะกับลักษณะความสนใจและพฤติกรรม เป็นต้น

4. พัฒนาการในระยะแรกจะมีความสำคัญต่อชีวิตมากกว่าพัฒนาการในระยะหลัง ความผิดปกติหรือข้อบกพร่องในระยะแรกๆ ของพัฒนาการจะมีผลกระทบกระเทือนต่อพัฒนาการ ในลำดับต่อไป ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้เด็กได้มีพัฒนาการที่สมบูรณ์ในทุกๆระดับ ทุกขั้น ทุกตอน

5. พัฒนาการจะเป็นไปตามลำดับขั้น มนุษย์จะมีพัฒนาการเป็นลำดับและในแต่ละระยะ ของพัฒนาการ ก็จะมีลักษณะสำคัญแสดงให้เห็นได้ชัดเจน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พัฒนาการของมนุษย์จะมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้ คือ พัฒนาการเป็น ผลรวมของวุฒิภาวะและการเรียนรู้ พัฒนาการของเด็กแต่ละคนจะแตกต่างกัน กระบวนการของ พัฒนาการจะมีความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาการเป็นกระบวนการที่มีแบบฉบับที่แน่นอน

### การศึกษาค้นคว้าทางจิตวิทยาพัฒนาการ

สมชาย ธีธฤณกุล (2544, น. 10-15) ได้กล่าวว่า การรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ อาจจำแนกได้ดังนี้

1. จำแนกตามลักษณะของกระบวนการศึกษาค้นคว้า การรวบรวมข้อมูลตามลักษณะนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การศึกษาแบบยาวต่อเนื่อง (Longitudinal Study) และการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional Study)

1.1 การศึกษาแบบยาวต่อเนื่อง เป็นการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการเจริญเติบโตและพัฒนาการของบุคคลที่เกิดขึ้นในระยะต่างๆ ของชีวิตต่อเนื่องกันเรื่อยไป การศึกษาค้นคว้าโดยวิธีนี้มีคุณประโยชน์ที่สำคัญ คือ

(1) ช่วยให้ทราบอัตราเร็วของการเจริญเติบโตและพัฒนาการของแต่ละบุคคลได้อย่างแท้จริง

(2) ช่วยให้ทราบลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงพัฒนาการด้านต่างๆ ได้อย่างชัดเจน

(3) ช่วยให้ทราบว่าพัฒนาการแต่ละด้านมีความคงที่หรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

(4) ช่วยให้ทราบอิทธิพลของ เหตุวิฤต (Critical Events) ที่กระทบกระเทือนต่อพฤติกรรมและพัฒนาการในระยะหลัง เนื่องจากเหตุวิฤตบางประการอาจจะไม่แสดงผลในทันที การศึกษาแบบนี้จะช่วยให้เข้าใจได้ดีขึ้น

การศึกษาแบบยาวต่อเนื่องมีขีดจำกัดที่ได้รับการวิจารณ์อยู่หลายประการ ขีดจำกัดที่สำคัญคือ

(1) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อยจึงเป็นที่น่าสงสัยว่าข้อมูลเหล่านั้นสามารถอธิบายพัฒนาการของคนทั่วไปได้ดีเพียงใด

(2) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ผู้ค้นคว้าสามารถหาได้ง่ายและใกล้ซึ่งไม่ถูกต้องตามหลักการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อการค้นคว้าวิจัย

(3) กลุ่มตัวอย่างไม่คงที่ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาค้นคว้า การศึกษาแบบยาวต่อเนื่องไม่สามารถจะทดสอบเด็กทุกคนตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้ทุกครั้ง และไม่สามารถจะทดสอบเด็กทุกคนได้ทุกลักษณะที่ต้องการจะศึกษา

(4) การรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเดิมหลายครั้ง อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของข้อมูลเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลที่ได้จากแบบทดสอบทางจิตวิทยา

(5) ตลอดระยะเวลาอันยาวนานในการศึกษาแบบยาวต่อเนื่องอาจจะมีเหตุการณ์ต่าง ๆ ทางสังคมและวัฒนธรรมที่กระทบกระเทือนต่อชีวิตของบุคคลในกลุ่มตัวอย่าง เช่น สงคราม ความกดดันบีบคั้นทางเศรษฐกิจ ภาวะยุ่งเหยิงในสังคม เป็นต้น จึงเกิดปัญหาว่าการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงพัฒนาการนั้น เป็นการเจริญเติบโตตามวัยโดยทั่วไป หรือเป็นผลของภาวะยุ่งยากทางสภาพแวดล้อม

1.2 การศึกษาแบบตัดขวาง เป็นการรวบรวมข้อมูลการเจริญเติบโตและพัฒนาการจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันในเวลาเดียวกัน การศึกษาแบบนี้ นอกจากจะลดปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแล้ว ยังเป็นวิธีการที่ประหยัดกว่าการศึกษาแบบยาวต่อเนื่องอีกด้วย การศึกษาแบบตัดขวางมีขีดจำกัดที่สำคัญ คือ

(1) ความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างในระดับอายุต่างๆ อาจจะไม่ใช้ลักษณะที่แท้จริงของการเจริญเติบโตและพัฒนาการ แต่เป็นผลของความบกพร่องในการเลือกกลุ่มตัวอย่างก็ได้

(2) การศึกษาแบบตัดขวางไม่สามารถอธิบายถึงความคงที่ (Stability) หรือความยาวนาน (Durability) ของพฤติกรรมและพัฒนาการ เช่น ไม่ทราบวาระดับเขาวนปัญญาของบุคคลมีความคงที่ หรือ เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ไม่ทราบว่าพฤติกรรมก้าวร้าวมีช่วงเวลานานเพียงใด

การศึกษาแบบยาวต่อเนื่อง และ การศึกษาแบบตัดขวาง ต่างก็มีคุณประโยชน์และขีดจำกัดอยู่ในตัว การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพัฒนาการ จึงจำเป็นต้องเลือกวิธีดำเนินการให้เหมาะสมกับลักษณะที่ต้องการจะศึกษา นักจิตวิทยาในยุคปัจจุบันนิยมใช้วิธีศึกษา 2 ลักษณะนี้ผสมกัน และให้ชื่อว่าการศึกษาแบบตัดขวางโดยวิธีต่อเนื่องระยะสั้น (Cross Sectional Short Term Longitudinal Method) วิธีการนี้จะรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันแต่ติดตามศึกษาต่อเนื่องกันไปในช่วงเวลาหนึ่ง

2. จำแนกตามวิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลตามลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ การสังเกตตามธรรมชาติ (Naturalistic Observation) วิธีการทดลอง (Experimental Method) วิธีหาสหสัมพันธ์ (Correlation Method) และวิธีศึกษารายกรณี (Case Study Method)

2.1 การสังเกตตามธรรมชาติ การรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตอาจทำได้โดยวิธีการที่ง่าย ๆ เช่น การเฝ้าดูพฤติกรรมของเด็กขณะที่เล่นกับเพื่อน หรืออาจจะอาศัยกระบวนการทางเทคนิค เช่น การบันทึกคลื่นสมอง ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตอาจนำมาตั้งเป็นกฎเกณฑ์หรือทฤษฎีสำหรับอธิบายการเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์

2.2 วิธีการทดลอง เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับวิทยาศาสตร์ทุกสาขาข้อมูลที่ได้จากการทดลอง มักจะได้รับการยอมรับและเชื่อถือมากกว่าข้อมูลที่ได้จากวิธีการอย่างอื่น เนื่องจากในการทดลองนั้น ผู้ทดลองจะพยายามควบคุมตัวแปรต่างๆ ให้คงที่ จะมีตัวแปรที่ต้องการศึกษาผล เท่านั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้แน่ใจได้ว่าผลที่แตกต่างกันนั้น เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรนั้นจริงๆ ไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอย่างอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะที่เป็นเหตุและผลแก่กัน เราอาจจะเคยสังเกตเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรบางชนิดจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรชนิดอื่น แต่ในบางครั้งความสัมพันธ์ในลักษณะนี้อาจจะไม่เป็นเหตุและผลแก่กันก็ได้ เพราะอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรชนิดที่สาม วิเคราะห์ความสัมพันธ์จึงเป็นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือไม่ หากตัวแปรชนิดที่สองมีการเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรชนิดแรก เราก็สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ชนิดนี้ เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นเหตุและผลแก่กัน

2.4 การศึกษารายกรณี เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและ พัฒนาการของบุคคลยาวต่อเนื่องกันในระยะหนึ่ง วิธีการนี้นิยมใช้ในการศึกษา เกี่ยวกับกระบวนการของการเจริญเติบโตและพัฒนาการ เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในระยะนั้น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะมาเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมหรือพัฒนาการที่มีลักษณะเด่นหรือ เป็นแบบฉบับที่น่าสนใจ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ ประกอบด้วย 1) จำแนกตามลักษณะของกระบวนการศึกษาค้นคว้า การรวบรวมข้อมูลตามลักษณะนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การศึกษาแบบยาวต่อเนื่อง (Longitudinal Study) และการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) และ 2) จำแนกตามวิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลตามลักษณะนี้ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะคือ การสังเกตตามธรรมชาติ (Naturalistic Observation) วิธีการทดลอง (Experimental Method) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation Method) และวิธีศึกษารายกรณี (Case Study Method)

### แนวคิดและความหมายของการวัดการเปลี่ยนแปลง

ชนิดา ไพบูรณ์สวัสดิ์ (2556, น. 47) ได้กล่าวว่า การวัดการเปลี่ยนแปลง หรือการวัดพัฒนาการ จัดเป็นบทบาทของการวัดการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา ผลจากการวัดการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน ครู และผู้บริหาร ที่จะนำผลมาปรับปรุงการเรียนการสอน และใช้ในการวางแผนการศึกษา นอกจากนี้การวัดการเปลี่ยนแปลงยังมีประโยชน์อีกหลายสาขา เพราะเป็นดัชนีหนึ่งที่ชี้วัดถึงความก้าวหน้าของสิ่งที่ได้รับการวัด จึงมีการนำไปใช้ในสาขาต่างๆ เช่น พฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยาคลินิก เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น

Burr and Nessroad (1990 อ้างถึงใน ชนิดา ไพบูรณ์สวัสดิ์, 2556, น. 47) ให้นิยามการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การแปรผันของคุณสมบัติที่มีอยู่ (Attributes) ของสิ่งต่างๆ ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ สำหรับการศึกษากการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายว่าทำไมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือไม่เปลี่ยนแปลง เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างไรและมีผลกระทบอย่างไร ส่วนการศึกษากการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณ เป็นการตอบคำถามว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงเท่าไร เปลี่ยนแปลงลักษณะใด และเพื่อการทำนายแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง อันจะเอื้อประโยชน์ในการตั้งเป้าหมายพัฒนา การศึกษากการเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาใช้ในการวิจัยพัฒนาการ โดยเฉพาะการศึกษาระยะยาว (Longitudinal studies) แบบแผนการวิจัยระยะยาวจึงได้รับการพัฒนาควบคู่กับการคิดค้นต้นพัฒนาวิธีการวัดและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

คะแนนการเปลี่ยนแปลง (Change score) เป็นปริมาณที่จัดได้จากการเปรียบเทียบกับผลการวัดตั้ง 2 ครั้งขึ้นไป คะแนนการเปลี่ยนแปลงมีชื่อเรียกต่างๆ กัน ตามลักษณะการวิเคราะห์และจำนวนครั้งในการวัด ได้แก่ คะแนนเพิ่ม (Gain score) คะแนนพัฒนาการ (Growth score) คะแนนความแตกต่าง (Difference score) เป็นต้น

คะแนนเพิ่ม (Gain score) เป็นคะแนนการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการการวัดก่อนและหลังการเรียนรู้ ซึ่งมีผู้เสนอวิธีการวิเคราะห์หลายวิธี ส่วนวิธีวัดแบบดั้งเดิมจริงๆ จะเรียกชื่อเฉพาะว่า คะแนนความแตกต่าง เป็นคะแนนที่ให้จากผลต่างของคะแนนหลังเรียนกับก่อนเรียน สำหรับคะแนนการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวัดหลายครั้ง (Multi wave) มักจะเรียกว่าคะแนนพัฒนาการ ส่วนคำว่า wave เป็นศัพท์เฉพาะของการวัดการเปลี่ยนแปลงระยะยาว หมายถึงจำนวนครั้งการวัด

คะแนนจากการวัดระยะยาวรายบุคคล จะมีแบบแผนการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน บางคน มีแนวโน้มเป็นแบบเส้นตรง บางคนมีแนวโน้มไม่ใช่เส้นตรงแต่มื่อนำมาพิจารณาในภาพรวมเป็นกลุ่มและรายบุคคลร่วมกัน จำแนกลักษณะการเปลี่ยนแปลงเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่



1. พัฒนาการเชิงเส้นตรง (Straight line growth) คือ คະแนนของกลุ่มผู้สอบส่วนใหญ่ มีลักษณะเพิ่มขึ้นในอัตราค่อนข้างสม่ำเสมอ พัฒนาการจะมีค่าเป็นบวก ถ้าคະแนนลดลงค่อนข้างสม่ำเสมอ พัฒนาการจะมีค่าเป็นลบ ดังนั้น น้ำหนักองค์ประกอบของอัตราพัฒนาการ (Slope) กำหนดด้วยเมทริกซ์ของเวลาเชิงเส้นตรง

2. พัฒนาการที่ไม่ใช่เส้นตรง (Non line growth) คือพัฒนาการของกลุ่มผู้สอบส่วนใหญ่มีลักษณะกระเพื่อม เช่น บางครั้งเพิ่มขึ้น บางครั้งลดลง หรือเพิ่มขึ้นในอัตราไม่สม่ำเสมอ โค้งพัฒนาการลักษณะนี้ น้ำหนักองค์ประกอบของ slope กำหนดด้วยเมทริกซ์ของเวลาที่ไม่ใช่เส้นตรง

3. พัฒนาการรายบุคคลไม่ต่างกัน (No individual differences in growth) คือ คະแนนการวัดตลอดทุกครั้งของแต่ละคนมีลักษณะขนานกัน (Parallel stability) ทำให้ไม่มีความแปรปรวนของพัฒนาการ นั่นคือ variance (Slope) = 0 เป็นไปได้ทั้งแบบแผนเส้นตรงและไม่ใช่เส้นตรง

4. ลำดับที่รายบุคคลไม่เปลี่ยนแปลง (No changes in rank order) คือคະแนนการวัดตลอดทุกครั้งระหว่างกลุ่มผู้สอบมีลำดับที่เหมือนเดิมทุกครั้ง แต่ช่วงห่างของคະแนนในกลุ่มแต่ละครั้งต่างกัน มีลักษณะกระจายออก (Monotonic stability or fan spread) นั่นคือ ความแปรปรวนของคະแนนการวัดครั้งหลังมีมากกว่าครั้งแรกๆ เป็นไปได้ทั้งแบบเส้นตรงและไม่ใช่เส้นตรง

5. ไม่มีค่าเฉลี่ยของพัฒนาการ (No mean growth) คือ คະแนนการวัดตลอดทุกครั้งของกลุ่มผู้สอบมีลักษณะทั้งเพิ่ม ลด หรือ คงที่ คนเก่งมีแนวโน้มคະแนนต่ำลง ขณะเดียวกันคนไม่เก่งมีแนวโน้มคະแนนสูงขึ้น ทำให้ค่าเฉลี่ยของพัฒนาการของกลุ่มผู้สอบเป็นศูนย์ นั่นคือ mean (slope) = 0 เป็นไปได้ทั้งแบบแผนเส้นตรงและไม่ใช่เส้นตรง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวัดการเปลี่ยนแปลง หรือ การวัดพัฒนาการ จัดเป็นบทบาทของการวัดการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา สำหรับการศึกษาการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายว่าทำไมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือไม่เปลี่ยนแปลง เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และมีผลกระทบอย่างไร ส่วนการศึกษาการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณ เป็นการตอบคำถามว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงเท่าไร เปลี่ยนแปลงลักษณะใด และเพื่อการทำนายแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง อันจะเอื้อประโยชน์ในการตั้งเป้าหมายพัฒนา การศึกษาการเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาใช้ในการวิจัยพัฒนา โดยเฉพาะการศึกษาระยะยาว (Longitudinal studies) แบบแผนการวิจัยระยะยาวจึงได้รับการพัฒนาควบคู่กับการคิดค้นพัฒนาวิธีการวัดและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้เลือกเทคนิควิธีการศึกษาระยะยาวโดยการปรับใช้ ประยุกต์เอาแนวคิดการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) โดยการ backward มาใช้ในการวิจัย เนื่องจากผู้วิจัยไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการอบรมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงไม่สามารถที่จะบริหารจัดการและควบคุมได้ ซึ่งการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) โดยการ backward เป็นการรวบรวมข้อมูลพัฒนาการจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในช่วงระยะเวลาเดียวกัน เนื่องจากจะลดปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแล้ว ยังเป็นวิธีการที่ประหยัดค่าใช้จ่ายและประหยัดระยะเวลาในเก็บรวบรวมข้อมูล

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

#### การพัฒนาบุคลากร

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2634, น. 84) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูน ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ชาญชัย อาจินสมภาร (2538, น. 10) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเน้นเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และความเข้าใจและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานในหน่วยงานหนึ่งเพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ถูกต้อง

พยอม วงศ์สารศรี (2538, น. 166) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2541, น. 28-48) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะจากการศึกษาหรือการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารทักษะ และทัศนคติตลอดจนแนวความคิดที่ได้รับรู้ใหม่นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคตซึ่งการพัฒนาตนเองนั้นย่อมทำได้หลายวิธี ไม่เฉพาะเจาะจงว่าอยู่ในห้องเรียนหรือสถานศึกษาเท่านั้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534) ได้กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากร ควรแยกการนิเทศเพื่อการพัฒนาออกเป็น 2 แบบ ด้วยกัน คือการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่มและการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวกันอยู่กับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกความสัมพันธ์ ทักษะ ทักษะ และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออก ด้วยวิธีการจัดและพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตามเทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบนั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ ประสบการณ์จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2554, น. 152-153) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่นำมาฝึกฝนบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและการพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ซึ่งนำเอาความรู้และแนวคิดที่ได้รับรู้ไปประยุกต์ใช้และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการเทคโนโลยี ค่านิยม และวัฒนธรรมทางสังคม ให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสังคม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการที่นำมาฝึกฝนบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

วิรัช จงอยู่สุข (2545, น. 6) ได้กล่าวว่า ช่วงการพัฒนา หมายถึง ห้วงระยะเวลาของพัฒนาการหนึ่งไปถึงอีกพัฒนาการหนึ่ง เช่น ช่วงแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2503 ถึงก่อนแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 หมายถึง ช่วงระยะเวลานี้มีพัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาใดเกิดขึ้น

### สภาพก่อนได้รับการพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2563) ได้กล่าวถึงในหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ.0206.7/ว8 ลงวันที่ 29 เมษายน 2563 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

#### หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าแก่ราชการ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 19 (4) และมาตรา 80 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

#### หลักเกณฑ์

1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

#### 2. ขอบข่ายการพัฒนา

2.1 การนำความรู้ หลักการบริหารการศึกษา กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์วิธีการบริหารงานไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา

2.2 การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเจตคติที่ดี มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ การประพฤติตน และการดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่ง

- 2.3 การปฏิบัติงานตามหน้าที่ทางวิชาการ การบริหารจัดการ การบังคับบัญชา
- 2.4 การบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.5 การใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ดิจิทัล และเทคโนโลยีในการบริหารจัดการในสถานศึกษา

2.6 เรื่องที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

3. กำหนดระยะเวลาการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวนไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง และ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง

ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการกำหนดจำนวนชั่วโมงของเนื้อหาสาระตามขอบข่ายการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563, หน้า1-5) ได้กล่าวใน คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 19 (4) และมาตรา 80 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ก.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

หลักเกณฑ์

1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. ขอบข่ายการพัฒนา

2.1 การนำความรู้ หลักการบริหารการศึกษา การกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการบริหารงานไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา

2.2 การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเจตคติที่ดี มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ การประพฤติตน และการดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่ง

2.3 การปฏิบัติงานตามหน้าที่ทางวิชาการ การบริหารจัดการ การบังคับบัญชา การเป็นผู้ได้บังคับบัญชาการนิเทศการศึกษาและการประสานงาน

2.4 การบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคลการบริหารงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 การใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ดิจิทัล และเทคโนโลยีในการบริหารจัดการในสถานศึกษา

2.6 เรื่องที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

3. กำหนดระยะเวลาการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวนไม่น้อยกว่า 150 ชั่วโมง และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวนไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง

ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการกำหนดจำนวนชั่วโมงของเนื้อหาสาระตามขอบข่ายการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม

วิธีการ

ให้ส่วนราชการต้นสังกัดดำเนินการดังนี้

1. จัดทำรายละเอียดการพัฒนาตามที่หลักเกณฑ์กำหนดให้เหมาะสมกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี และดำเนินการพัฒนา

2. กำหนดองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และรายละเอียดการประเมินผล

3. ดำเนินการพัฒนาโดยใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ การเรียนรู้จากสถานที่จริง การใช้กรณีศึกษา การศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบ การฝึกปฏิบัติงานการนำเสนอผลการศึกษา/เรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. เกณฑ์การตัดสิน ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องมีระยะเวลาเข้ารับการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของระยะเวลาการพัฒนาทั้งหมด และต้องผ่านการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านการพัฒนา

ผู้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาไม่สามารถบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้

หลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ

สถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ระยะ ใช้เวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า 15 วัน โดยมีโครงสร้างหลักสูตร ดังนี้

ระยะที่ 1 การเสริมสร้างสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 7 วัน

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 คุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ (12 ชั่วโมง)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ (21 ชั่วโมง)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การบริหารและการจัดการในสถานศึกษา (30 ชั่วโมง)

ระยะที่ 2 การเรียนรู้ในสภาพจริง ไม่น้อยกว่า 5 วัน

ผู้เข้ารับการพัฒนาเรียนรู้ตามสภาพจริงการบริหารจัดการในสถานศึกษา ภาครัฐและเอกชน องค์กรเอกชน แหล่งเรียนรู้ที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการ ที่มีนวัตกรรมหรือมีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้านการบริหาร โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ มีประสบการณ์ ให้คำแนะนำ มีการกำกับติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ ในสภาพจริง

ระยะที่ 3 การจัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 วัน ผู้เข้ารับการพัฒนาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษา โดยการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่ได้จากการเสริมสร้างสมรรถนะและการเรียนรู้ในสภาพจริง แล้วนำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ระยะเวลาในการพัฒนา

ใช้เวลาในการพัฒนา จำนวนไม่น้อยกว่า 15 วัน ไม่น้อยกว่า 120 ชั่วโมง

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา หมายถึง สภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า หรืออื่นๆ ที่ยังไม่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

## สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2562) ได้มีหนังสือแจ้งเรื่อง การขอยกเว้นคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก และการกำหนดรายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ ศร.0206.6/728 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563) ได้มีหนังสือแจ้ง เรื่อง การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ ศร 04009/ว830, ว831 และ ว832 ลงวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2563 ได้กำหนดรายละเอียดไว้ดังนี้

รายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศร 0206.6/ว 8 ลงวันที่ 26 เมษายน 2562 ข้อ 5 ให้ส่วนราชการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว นั้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดรายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ดำเนินการคัดเลือก ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

### 7. ข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่

7.1 ภายหลังจากที่ได้รับคำสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Performance Agreement) เพื่อนำไปสู่การประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี โดยมีข้อความระบุถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามลักษณะงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบภารกิจของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และยอมรับที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และวิธีการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่



7.2 การลงนามในบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะมี คู่สัญญาที่ลงนาม ดังนี้

กรณีตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับการบรรจุและ แต่งตั้งใหม่เป็นผู้ให้ข้อตกลง โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้รับข้อตกลง นอกจากนี้ กำหนดให้มี พยานในการทำข้อตกลงตามที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะเห็นสมควร

กรณีตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับการบรรจุและ แต่งตั้งใหม่เป็นผู้ให้ข้อตกลง โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี เป็นผู้รับข้อตกลง นอกจากนี้ กำหนดให้มีพยานในการทำข้อตกลง ตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี จะเห็นสมควร

ทั้งนี้ รูปแบบบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นไปตาม ตัวอย่างรูปแบบบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานกำหนด โดยจัดทำบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 ฉบับ สำหรับผู้ให้ข้อตกลง 1 ฉบับ และสำหรับผู้รับข้อตกลง 1 ฉบับ

8. การประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี

ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แล้วแต่กรณี ตั้งคณะกรรมการประเมิน และดำเนินการประเมินตามองค์ประกอบ ตัวชี้วัด คະแนงการประเมิน เกณฑ์ การตัดสิน และวิธีการประเมิน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี หมายถึง สภาพของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษาที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว และยังอยู่ในช่วงรับการประเมินสัมฤทธิ์ผล การปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี

### สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2561) ได้กล่าวถึงในหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ.0206.7/ว20 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2561 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปโดยโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้

อาศัยอำนาจตามมาตรา 19 (4) และ 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพ.ศ. 2547 ประกอบกับข้อ 7 ของคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 16/2560 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2560 ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. หลักเกณฑ์และวิธีการนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2561 เป็นต้นไป
2. ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดหลักการปฏิบัติตนที่เหมาะสมและปฏิบัติตามราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- (1) การเลื่อนเงินเดือน และค่าตอบแทนอื่น ๆ
- (2) การพัฒนา เสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
- (3) การให้รางวัลจูงใจ
- (4) การให้ออกจากราชการ
- (5) การบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดำเนินการประเมินปีละ 2 ครั้ง ตามปีงบประมาณ ดังนี้  
ครั้งที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคม ของปีถัดไป  
ครั้งที่ 2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายน ของปีเดียวกัน
5. องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 2 องค์ประกอบ รวม 100 คะแนน ดังนี้  
องค์ประกอบที่ 1 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 70 คะแนน  
องค์ประกอบที่ 2 การประเมินการปฏิบัติตนในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 30 คะแนน

ระดับผลการประเมินมี 5 ระดับ ดังนี้

- ดีเด่น (ร้อยละ 90.00 ขึ้นไป)  
ดีมาก (ร้อยละ 80.00 - 89.99)  
ดี (ร้อยละ 70.00 - 79.94)  
พอใช้ (ร้อยละ 60.00 - 69.99)  
ปรับปรุง (ร้อยละ 59.99 ลงมา)

6. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ใช้ตามแบบที่ ก.ค.ศ. กำหนด
7. ให้มีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารประเมิน ทั้งนี้ ให้พิจารณาจากข้อตกลงของส่วนราชการหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานการศึกษา มาตรฐานและภาระงานขั้นต่ำที่ได้มีการจัดทำและกำหนดไว้
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินการดังต่อไปนี้
- (1) ผู้บังคับบัญชาชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้บริหารประเมินเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการฯ นี้ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมิน
  - (2) ผู้บังคับบัญชาชี้แจงแนวทางการดำเนินการประเมินตามข้อตกลงและกำหนดปฏิทินการประเมิน ให้ทราบโดยทั่วกัน
  - (3) ผู้บริหารประเมิน ประเมินตนเองตามแบบที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดยประเมินจากเอกสารหลักฐานที่มีอยู่จริง แล้วเสนอต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณา
  - (4) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานและบันทึกผลการประเมินไว้
  - (5) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา แนะนำผู้บริหารประเมินเพื่อปรับปรุง พัฒนา เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ตามข้อตกลงก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมิน
  - (6) ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินพร้อมความเห็นให้ผู้บริหารประเมินทราบ

(7) ผู้บังคับบัญชาประกาศรายชื่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

9. ให้ส่วนราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานการศึกษา แล้วแต่กรณี ดำเนินการให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมินของผู้รับการประเมิน เพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการฯ ในข้อ 3

สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการจัดเก็บรักษาไว้อย่างน้อยสองรอบการประเมิน

10. การนำผลการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการฯ นี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การให้รางวัลใจ การให้ออกจากราชการ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ ให้หน่วยงานที่จะนำผลการประเมินไปใช้กำหนดรายละเอียดให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการนั้น

11. กรณีที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการฯ นี้ ให้เสนอ ก.ค.ศ. พิจารณา

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
สายงานบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

1. ด้านการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการสถานศึกษา

1.1 จัดระบบการประกันคุณภาพ และนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาคุณภาพ

สถานศึกษา

1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนกลยุทธ์

1.3 สร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของครู บุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง

ชุมชน และสังคม

2. ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้

2.1 บริหารการพัฒนาหลักสูตร

2.2 บริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้

2.3 จัดระบบและนิเทศการจัดการเรียนรู้

2.4 จัดระบบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.5 บริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

### 3. ด้านการบริหารจัดการงานทั่วไปของสถานศึกษา

3.1 บริหารจัดการงบประมาณ การเงิน และสินทรัพย์

3.2 บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.3 บริหารจัดการอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม และบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้

3.4 บริหารกิจการนักเรียนและจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

### 4. ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

4.1 วางแผนและพัฒนาตนเองด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะบุคคลสำหรับผู้ดำรง

ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่นด้านความรู้ ทักษะ คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณ

วิชาชีพ

4.3 เป็นผู้นำในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### 5. งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ตอนที่ 2 การประเมินการปฏิบัติตนในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

วิชาชีพ

1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาประโยชน์ส่วนรวม ไม่อาศัย หรือยินยอมให้ผู้อื่นใช้อำนาจ และหน้าที่ของตน เพื่อแสวงหาประโยชน์

2. การปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย นโยบาย และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

3. มีความวิริยะ อุตสาหะ ตรงต่อเวลา และอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ

4. การมีจิตสำนึกที่ดี มุ่งบริการต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ

5. การรักษาคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

6. การรักษาภาพลักษณ์และความสามัคคีในองค์กร ชุมชน และสังคม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน หมายถึง สภาพของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว และกำลังปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มานะ ครุฑาโรจน์ (2562, น.129-130) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดในปัจจุบันได้แก่ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณ และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ ทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ส่วนความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการพัฒนามากที่สุด ได้แก่ ด้านทักษะการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และด้านที่มีความต้องการในการพัฒนาน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

ศุภนาฏ พิมพ์เงิน (2562, น. 95-97) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติงานตามสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงราย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล อิทธิพลเชิงมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ 2) องค์ประกอบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย 2.1) ความรู้ หมายถึง ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ 2.2) ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงาน 2.3) แรงจูงใจหมายถึง แรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น 2.4) คุณลักษณะ หมายถึงคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะภายใน เช่น การควบคุมอารมณ์ 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย 4 วิธี คือ 1) การศึกษาด้วยตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2) การฝึกอบรมผู้บริหารเข้าร่วมอบรมวิชาการต่างๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 3) การศึกษาดูงานการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นแรงผลักดันในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้บริหารได้พบเห็นสิ่งใหม่ๆ และสามารถนำผลที่ได้รับจากการดูงานมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นจากประสบการณ์ตรง 4) ประชุมปรึกษา Professional Learning Community (PLC) ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนในการพัฒนาสถานศึกษาในรูปแบบการประชุม เพื่อร่วม

วิเคราะห์สภาพจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของการจัดการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการในการพัฒนาคุณภาพและยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

อัมไพ อุตตารธรรม (2562, น. 166) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารการเสริมสร้างคุณธรรมนักเรียนตามพระบรมราโชบายสำหรับโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการเสริมสร้างคุณธรรมนักเรียนตามแนวพระบรมราโชบาย สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยมี หลักการของรูปแบบ ดังนี้ 1) หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานเสริมสร้างคุณธรรมนักเรียนให้กับผู้บริหาร ครู ในการบริหารจัดการโครงการ งาน กิจกรรมต่างๆ ได้อย่างอิสระ 2) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลทุกฝ่ายในสถานศึกษา ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและดำเนินงานเสริมสร้างคุณธรรมนักเรียน 3) หลักการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) หมายถึง การใช้กระบวนการบริหารโดยการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการเพื่อการวางแผนดำเนินงาน การดำเนินการตามแผนการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงพัฒนา 4) หลักการบริหารแบบยึดเป้าหมายหมายถึงการปฏิบัติงานทุกงานของสถานศึกษาต้องมุ่งถึงผลที่จะทำให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของการเสริมสร้างคุณธรรม

สนธิ ประหา (2561) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในเขตชายแดนไทย-เมียนมา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในเขตชายแดนไทย - เมียนมา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในเขตชายแดนไทย-เมียนมา มีอยู่ 5 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น 2) ด้านการจัดการการเรียนรู้แบบบูรณาการให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมของท้องถิ่น 3) ด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อบริหารจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น 4) ด้านการดำเนินงานสนองโครงการพระราชดำริ 5) ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในเขตชายแดนไทย-เมียนมา มีอยู่ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 สำรวจความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการพัฒนาสมรรถนะ ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ ขั้นตอนที่ 5 นำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะ องค์ประกอบที่ 3 วิธีการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูใหญ่ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในเขต

ชายแดนไทย-เมียนมามี 6 วิธี คือ 1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การใช้พี่เลี้ยง 4) การสอนงาน 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 6) การจัดการความรู้ ส่วนเงื่อนไขความสำเร็จ มี 3 ข้อ คือ 1) นโยบายจากต้นสังกัดเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน 2) การได้รับงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอย่างต่อเนื่อง 3) มีระยะเวลาในการอยู่ดำรงตำแหน่งให้ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในเขตชายแดนไทย-เมียนมา ประเมินโดยครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดทางภาคเหนือ ที่มีพื้นที่ติดต่อกับชายแดนไทย-เมียนมา พบว่า มีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

อนุเทพ กุศลคุ้ม (2561) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพครูสภา ในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพครูสภาในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารด้านวิชาการ รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยี และสารสนเทศ และด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพครูสภา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารตามมาตรฐานวิชาชีพครูสภา มีดังนี้ ควรพัฒนามุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ควรจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้ตรงตามความต้องการผู้เรียนและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ควรบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ในสถานศึกษา ควรมีการจัดการข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ ควรบริหารระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษาให้เหมาะสมและเพียงพอ และ ควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน



สุกัญย์ แสงโสด (2560, น. 180) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านสมรรถนะการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านสมรรถนะการสร้างความร่วมมือ ด้านสมรรถนะการสื่อสาร และด้านสมรรถนะการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ

เอกพจน์ สิงห์คำ (2560, น. 111-114) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางในการพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ทั้ง 4 ด้านที่มีความต้องการจำเป็นรายชื่อ 3 ลำดับแรก ดังนี้ 1) ทักษะการฟัง แนวทางในการพัฒนาทักษะการฟังที่มีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ความสามารถอ้างอิงกับเรื่องที่ยังตามบริบทหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1.1) การศึกษาด้วยตนเองโดยการค้นคว้าจากตำราหรือสื่อต่าง ๆ ในการอ้างอิงข้อมูล 1.2) อบรมนอกสภาพการทำงานหรืออบรมทางไกลจากสื่อจากหลาย 1 ช่องทางเพื่อจะได้เข้าใจบริบทหรือสถานการณ์นั้น 1.3) การศึกษาดูงานหรือมีโอกาสได้ศึกษาต่อกับเจ้าของภาษาโดยตรงจะทำให้คุ้นกับสำเนียงเสียงของเจ้าของภาษา 2) ทักษะการพูด แนวทางในการพัฒนาทักษะการพูดที่มีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ความสามารถพูดบรรยายและนำเสนอได้อย่างดีเยี่ยมใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 2.1) การศึกษาด้วยตนเองโดยการฝึกและศึกษาการพูดภาษาอังกฤษจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือการกล่าวสุนทรพจน์ สื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนำเสนอ เพื่อฝึกเน้นการออกเสียงคำศัพท์และการพูดให้ถูกต้อง 2.2) การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการพูดบรรยายและนำเสนอ การพูดตามหัวข้อที่กำหนด เพื่อพัฒนาเทคนิควิธีการพูดให้ดียิ่งขึ้น 2.3) การศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อฝึกฝนกับเจ้าของภาษา (Native Speaker) โดยฝึกพื้นฐานเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจก่อน 3) ทักษะการอ่าน แนวทางในการพัฒนาทักษะการอ่านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ความสามารถอ่านและเข้าใจความหมายแฝง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 3.1) ศึกษาด้วยตนเอง โดยอาจเริ่มต้นจากการอ่านป้ายโฆษณา หรือ Billboard ต่างๆ หนังสือนิทานอีสป ประวัติส่วนตัวแบบย่อ บันทึกกิจวัตรประจำวัน 3.2) อบรมกลวิธีการอ่านหรือประชุมเชิงปฏิบัติการกระบวนการที่ผู้อ่านสร้างความหมายจากการอ่านภาษาอังกฤษ เพื่อปูพื้นฐานในการอ่านภาษาอังกฤษ 3.3) การที่มีผู้เชี่ยวชาญโดยตรงที่ให้คำแนะนำ (Coaching) ในการฝึกอ่านบทกลอนหรือบทความสั้นๆ ที่ผู้อ่านเกิดปัญหาหรือไม่เข้าใจ ผู้เชี่ยวชาญจะสามารถให้คำแนะนำ ปรีกษาหรือแก้ปัญหาค้นหาได้ทันที่ 4) ทักษะการเขียน แนวทางในการพัฒนา

ทักษะการเขียนที่มีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ ความสามารถเขียนวาระการประชุมเป็นภาษาอังกฤษได้ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 4.1) การศึกษาด้วยตนเองในเอกสารวาระการประชุม เอกสารต่างประเทศ หนังสือหรือสื่อที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคในการเขียนในรูปแบบต่าง ๆ 4.2) การอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาทักษะการเขียนตามรูปแบบ การเขียนบรรยายง่าย ๆ โดยกำหนดหัวข้อ สิ่งที่มีฝึกฝนเป็นประจำจะทำให้เกิดการเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ตรงให้กับผู้บริหาร

นิชาภัทร วิลเลียมส์ (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาการนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การถอดบทเรียนการพัฒนาการนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนประถมศึกษา มีประเด็นที่ได้เรียนรู้ ได้แก่ การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และตรงกับปัญหาความต้องการทำให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนและบรรลุเป้าหมาย ความเป็นกัลยาณมิตรในการทำงานทำให้ครูมีความพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน บุคคลในระดับองค์กรมีความผูกพันกันอย่างแน่นแฟ้น ทำให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและเสียสละ ปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติเชิงบวก การแลกเปลี่ยนการปฏิบัติระหว่างครูด้วยกันทำให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ที่เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รูปแบบการนิเทศที่เกิดจากกระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ควรมีขั้นตอนของการวางแผน การจัดทีมงาน การลงมือปฏิบัติและการสะท้อนผลที่ได้รับ

วิรัตน์ เกตุเรือง (2559) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับนักเรียนของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับนักเรียนของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดเล็ก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การบริหารการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร องค์ประกอบที่ 2 การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร องค์ประกอบที่ 3 คุณภาพผู้เรียน และปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักแก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 2) การส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเกิดการพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

ฉันทา ปรีทอง (2558, น. 115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการนำองค์กรของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาระดับสมรรถนะผู้บริหารของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การพัฒนาวิชาชีพ และการประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากันตามลำดับ โดยด้าน คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ มีค่าเฉลี่ยในระดับรองลงมา โดยค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ลือชัย ชูนาคา (2558) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ 2) สมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 ด้าน ได้แก่ 2.1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2.2) ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ 2.3) ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2.4) ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 2.5) ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2.6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 3.1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและดำเนินการประเมินก่อนการพัฒนา 3.2) การวางแผนการพัฒนาสมรรถนะ 3.3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ 3.4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ 3.5) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา 4) วิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการมี 5 วิธี ได้แก่ 4.1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 4.2) การให้ฝึกปฏิบัติจริง 4.3) การศึกษาดูงาน 4.4) การสอนงาน/พี่เลี้ยง 4.5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิและประเมินโดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

อัจฉรา พยัคฆ์เกษม (2558, น. 166-167) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย สมรรถนะหลัก พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมมากที่สุด รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะด้านการบริการที่ดี และสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ต่ำสุดอันดับที่ 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ต่ำสุดอันดับที่ 2 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนางาน ต่ำสุดอันดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการแสวงหาความรู้

อรทัย ยศปัญญา (2558) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะหัวหน้างานวิชาการในสถานศึกษา มี 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ 1) กลุ่มความรู้ ประกอบด้วย ความรู้เรื่องข้อมูลสารสนเทศ นโยบาย การวางแผนและการประเมินผลงานวิชาการ หลักการของเทคโนโลยี ขอบข่ายเทคนิควิธีการจัดการงานวิชาการ 2) กลุ่มทักษะ ประกอบด้วย เทคนิควิธีการจัดการงานวิชาการ การนิเทศงานวิชาการ การบริหารงานบุคคลฝ่ายวิชาการ การสื่อสารและจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับ ICT and Media literacy 3) กลุ่มคุณลักษณะ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความใฝ่รู้ และองค์ประกอบวิธีการพัฒนา มี 3 วิธี ประกอบด้วย 1) การศึกษาหรือพัฒนาด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรม 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557, น. 160-162) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม โดยใช้ตาราง SWOT Matrix และการสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถพัฒนาเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง 25 วิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1.1) สร้างการตระหนัก

ถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน ซึ่งมีวิธีดำเนินการดังนี้ 1.2) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน 1.3) ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครู 2) กลยุทธ์พัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 2.1) สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในบุคลากรครูทุกคน 2.2) พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง 3) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 3.1) สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน 3.2) เริงสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

บรรจบ ภูโสดา (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ การรวบรวม วิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การกำหนด การเตรียมการ และการจัดหาสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์เครื่องใช้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน การกำหนดวิธีการประเมินผลการเรียนในแต่ละหน่วยการเรียนรู้หรือรายวิชา การจัดทำ แผนการสอน หรือแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนแต่ละคนการควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตามแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ การร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนการสอน และรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การบริหารสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี คือ การจัดกระบวนการกำหนดข้อมูลสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ทางวิชาการของงานวิชาการทั้งหมด สร้างระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในสถานศึกษามีระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน มีซอฟต์แวร์ที่จำเป็น สำหรับใช้ในสถานศึกษามีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่สมบูรณ์ มีการกำหนดเวลาในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ การควบคุมดูแลและส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ การนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ประกอบการดำเนินงานอื่นๆ

พิทยา ศิริธำรง (2556, น. 7-8) ได้ศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 สมรรถนะของบุคคล มี 4 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม และสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน มี 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร ประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์กร มี 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ และสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลการตรวจสอบองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

วิริยา ท้าวฒนะ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ประกอบด้วย การเตรียมการและการวางแผนพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม การดำเนินงานพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม การประเมินติดตามผลพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และการปรับปรุงดำเนินงานพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

จุรีรัตน์ สิทธิโชค (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณธรรมที่พึงประสงค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาคุณธรรมที่พึงประสงค์ของครู โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย การพัฒนาหน่วยงานภายนอก ได้แก่ การเข้ารับการอบรมจากองค์กรศาสนา สถาบันที่ผลิตครูจัดทำหลักสูตร การพัฒนาโดยสถานศึกษา ได้แก่ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมควบคู่คุณดูแลให้ครูปฏิบัติตามหลักคุณธรรม และการพัฒนาด้วยตนเอง ได้แก่ ละ ลด หรือเลิกอบายมุข สิ่งเสพติดและรู้จักควบคุมพฤติกรรม

Sullivan (1994: 325-342 อ้างถึงใน หนูกันท์ ปาโส, 2562 น.78) ได้ศึกษาลักษณะของ ครูใหญ่การใช้สมรรถภาพตามเกณฑ์ของรัฐฟลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนท้องถิ่น โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการใช้ แบบสอบถามการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบตรวจสอบรายการ ผลการศึกษา พบว่า ครูใหญ่โรงเรียน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติ ในด้านการจัดองค์การ การวางแผนงานและการพัฒนา ตามเป้าหมาย และมีความสามารถอยู่สูงกว่าระดับปกติ ในเรื่องการเขียนเพื่อการสื่อสาร การใส่ใจต่อ ภาพลักษณ์ การเป็นตัวแทนตลอดจนการทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียนตามภารกิจ ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพบว่า ครูใหญ่จะสามารถทำงานได้หลายแนวทาง ต้องพัฒนาสมรรถภาพเฉพาะอย่างใน การเป็นผู้นำ ตลอดจนต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่

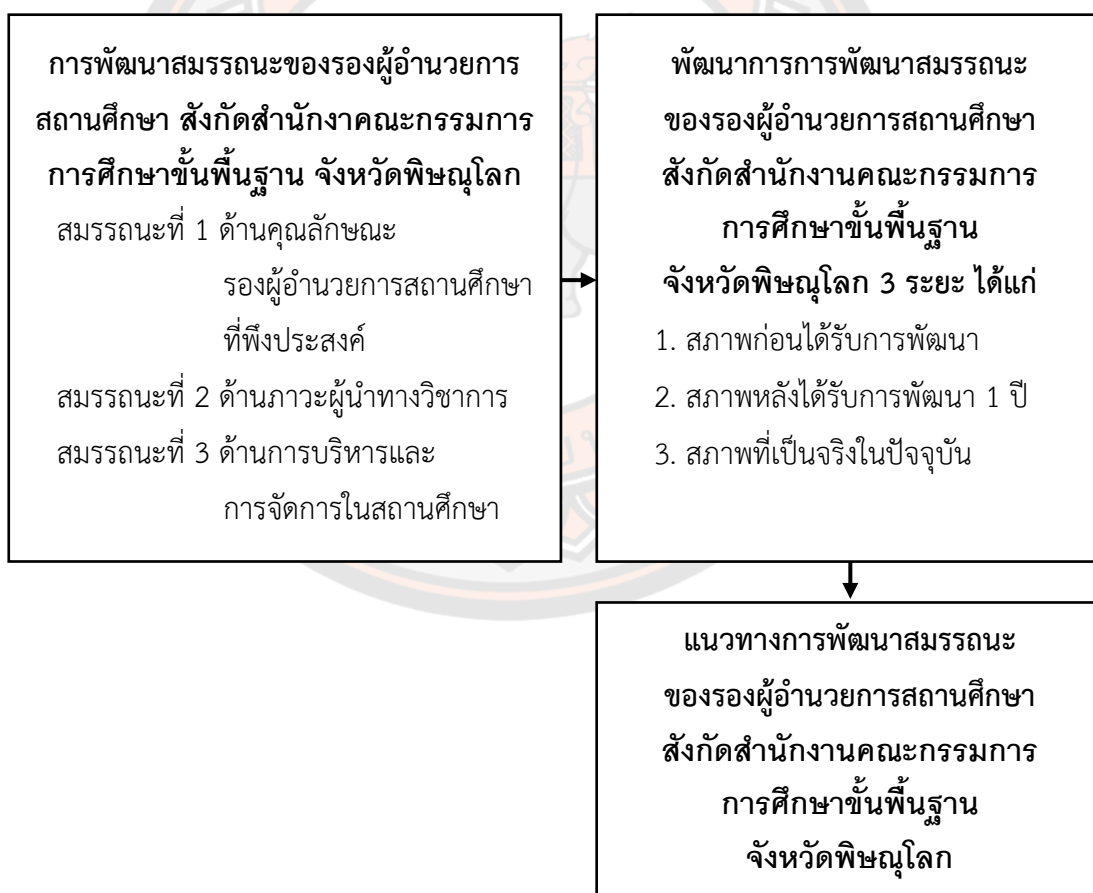
Bouchamma, Basque & Marcotte (2014: 583-585) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการ บริหารจัดการโรงเรียน และการรับรู้และความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้บริหาร พบว่า สมรรถนะหลัก ในการบริหารประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการบริการการศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมการศึกษา ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป โดยให้ความสำคัญในด้านการบริการการศึกษา (M = 5.66) ตามด้วยด้านทรัพยากรมนุษย์ (M = 5.39) ด้านสภาพแวดล้อมทางการศึกษา (M = 5.15) และด้านการบริหารทั่วไป (M = 5.03) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับระดับความเชื่อมั่นใน ด้านประสิทธิภาพของตัวเองของผู้บริหาร นอกจากนี้ พบว่าระดับของการจัดศึกษา และขนาดของ โรงเรียนมีผลต่อการบริหารจัดการในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

Parsons (2004) ได้ศึกษาการรับรู้ ประสิทธิภาพ และความชำนาญของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ในทักษะการบริหารงานจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งทักษะที่สำคัญมีดังนี้ คือ ความรู้ในด้านเทคนิค การตัดสินใจการวิเคราะห์ข้อมูล มนุษย์สัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงานและการมีวิสัยทัศน์ในเรื่องต่าง ๆ จะทำให้สามารถเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ สภาพที่เป็นจริงใน ปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด

Newton (1987) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลัง พัฒนาทั้งหลาย พบว่า บรรดาคุณสมบัติที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารนั้น มีหลายประการ เช่น ความสามารถเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดรวบยอด และการ วิเคราะห์ การวิจัยพื้นฐาน และการวางแผนการแก้ไขปัญหาความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก โดยผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดหลักจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ที่ได้นำสมรรถนะหลักประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา มากำหนดเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในรูปแบบของหน่วยการเรียนรู้ ซึ่งปรากฏอยู่ใน คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปี 2563 มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพ 8 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

**ตอนที่ 1 การศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก**

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปีการศึกษา 2564 ทั้งหมด จำนวน 64 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### ตาราง 9 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ปีการศึกษา 2564

สังกัดเขตพื้นที่	กลุ่มตัวอย่าง
สพป.พิษณุโลก เขต 1	16
สพป.พิษณุโลก เขต 2	7
สพป.พิษณุโลก เขต 3	6
สพม.พล.อต. (พิษณุโลก)	35
<b>รวม</b>	<b>64</b>

ที่มา: ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษา สพป.พิษณุโลก เขต 1, สพป.พิษณุโลก เขต 2, สพป.พิษณุโลก เขต 3 และ สพม.พล. อต. (พิษณุโลก) ณ วันที่ 20 เมษายน 2564

การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษาเพียงกลุ่มเดียวได้ประเมินตนเอง (Self-Assessment) ในแต่ละระยะนั้น เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาพัฒนาการตามการรับรู้ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ผ่านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเท่านั้น ซึ่งจะมีจุดเด่นสำคัญ คือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาจะเห็นตัวเองตลอด ตั้งแต่ สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ตามการรับรู้ของตนเอง

### ตัวแปรที่ศึกษา

พัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก 3 ระยะ ได้แก่

1. สภาพก่อนได้รับการพัฒนา
2. สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี
3. สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพก่อนดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ประเภทสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ 21 ตัวชี้วัด รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 59 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) สภาพก่อนได้รับการพัฒนา 2) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี และ 3) สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์

- ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุทิศตนและกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง
- ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวิสัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

- ตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ
- ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร
- ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร
- ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ
- ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และงานวิจัย มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา

- ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา
- ตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์
- ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ
- ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ
- ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป
- ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล
- ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี
- ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
- ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
- ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบในส่วนของสภาพการพัฒนาศมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) สภาพก่อนได้รับการพัฒนา 2) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี และ 3) สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน มีระดับสภาพการพัฒนาศมรรถนะ ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพการพัฒนาศมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพการพัฒนาศมรรถนะอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพการพัฒนาศมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพการพัฒนาศมรรถนะอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพการพัฒนาศมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามพัฒนาการการพัฒนาศมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ 21 ตัวชี้วัด ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์

- ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุทิศตนและกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง
- ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวิสัยทัศน์ในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

- ตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ
- ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร
- ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร
- ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ

ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ  
และงานวิจัย มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์

ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ

ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ

ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป

ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล

ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ

3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา  
เพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอ  
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ  
และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC)  
และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 5.1 ชื่อ-นามสกุล รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
- 5.2 ชื่อ-นามสกุล รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาติ ปณะราช  
ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- 5.3 ชื่อ-นามสกุล ดร.สนธิ ประหา  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พิษณุโลก เขต 3

โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

- |    |         |   |
|----|---------|---|
| +1 | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ    |
| 0  | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ |
| -1 | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ |

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

- |       |          |   |
|-------|----------|---|
| เมื่อ | IOC      | คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม                   |
|       | $\sum R$ | คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ |
|       | N        | คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ                               |

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้อง ของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า  $IOC \geq 0.5$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

ถ้า  $IOC < 0.5$  ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

ปรากฏว่าได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 (ผลการหาคุณภาพเครื่องมืออยู่ใน ภาคนว ก ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม, น. 320 - 327)

6. ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

7. นำแบบสอบถามไปทดลอง (Try Out) กับ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 18 คน และ รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุโขทัย จำนวน 22 คน รวม 40 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่น อยู่ที่ระดับ 0.97 (ผลการหาคุณภาพเครื่องมืออยู่ใน ภาคนว ก ค่าความเชื่อมั่น (Reliability), น. 328)

8. นำข้อมูลจากการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เลือกเทคนิควิธีการศึกษาระยะยาวโดยการปรับใช้ ประยุกต์เอาแนวคิดการศึกษา แบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) โดยการ backward มาใช้ในการวิจัย เนื่องจากผู้วิจัยไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการอบรมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงไม่สามารถที่จะบริหารจัดการและควบคุมได้ ซึ่งการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) โดยการ backward เป็นการรวบรวมข้อมูล พัฒนาการจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในช่วงระยะเวลาเดียวกัน เนื่องจากจะลดปัญหาเกี่ยวกับอิทธิพล ของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแล้ว ยังเป็นวิธีการที่ประหยัดค่าใช้จ่ายและประหยัด ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ติดต่อขอหนังสือความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจาก รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

2. ส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและประสานขอความร่วมมือจากรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการตอบแบบสอบถาม

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและบางส่วนเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้บริการทางไปรษณีย์ จำนวน 64 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 64 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่และ ค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการการพัฒนสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. แปลความหมายของสภาพการพัฒนสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1) สภาพก่อนได้รับการพัฒนา 2) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี และ 3) สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น.121) โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพการพัฒนสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง สภาพการพัฒนสมรรถนะอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพการพัฒนสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง สภาพการพัฒนสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง สภาพการพัฒนสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด



4. แปลความหมายพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของสภาพการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้ง 3 ระยะ ได้แก่ 1) สภาพก่อนได้รับการพัฒนา 2) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี และ 3) สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเป็นตัวเลข 1, 2 และ 3 แทนสภาพการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้ง 3 ระยะดังกล่าว จากนั้นได้กำหนดความสัมพันธ์ของตัวแปร และได้กำหนดความหมายของความสัมพันธ์นั้นไว้ เพื่อแสดงให้เห็นถึง สภาพหลังได้รับการพัฒนา ว่ามีการเปลี่ยนแปลงและมีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นอย่างไร ดังนี้

1	แทน	สภาพก่อนได้รับการพัฒนา
2	แทน	สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี
3	แทน	สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน
$1 = 2 < 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา มีพัฒนาการ สูงขึ้น
$1 = 2 = 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา ไม่มีพัฒนาการ คงที่
$1 = 2 > 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา ไม่มีพัฒนาการ ต่ำลง
$1 < 2 < 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา มีพัฒนาการ สูงขึ้น
$1 < 2 = 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา มีพัฒนาการ คงที่
$1 < 2 > 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา มีพัฒนาการ ต่ำลง

5. จัดอันดับพัฒนาการการพัฒนสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก โดยการคำนวณหาค่าพิสัยพัฒนาการ ซึ่งจะเป็นการวัดความแตกต่างระหว่างค่าที่สูงที่สุดของสภาพการพัฒนสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา กับค่าที่ต่ำที่สุดของสภาพการพัฒนสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา พิสัยพัฒนาการจะแสดงให้เห็นว่าสภาพการพัฒนสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการกระจายอย่างไร หากพิสัยพัฒนาการมีค่าสูง แสดงว่าสภาพการพัฒนสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษานั้นมีการกระจายตัวออกห่างกันมาก เกิดการเปลี่ยนแปลงมาก และมีพัฒนาการสูง หากพิสัยพัฒนาการมีค่าน้อย แสดงว่าสภาพการพัฒนสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเกาะกลุ่มกัน เกิดการเปลี่ยนแปลงน้อย และมีพัฒนาการต่ำ อีกทั้งการคำนวณหาค่าพิสัยพัฒนาการจะทำให้เราสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายที่สุด (Simplify) ในการวัดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้สูตร ดังนี้

$$R = H - L$$

เมื่อ

R

คือ ค่าพิสัยพัฒนาการ

H

คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงสุด

L

คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ต่ำสุด

โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ค่าพิสัยพัฒนาการ มาก

หมายถึง

มีพัฒนาการสูง

ค่าพิสัยพัฒนาการ น้อย

หมายถึง

มีพัฒนาการต่ำ

## ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ในขั้นตอนที่ 1 โดยการเลือกตัวชี้วัดที่มีสภาพการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม และมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำที่สุดในสมรรถนะนั้นๆ เนื่องจากมีพัฒนาการต่ำ จึงต้องหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป โดยนำมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เคยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก และมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่เกิน 4 ปี จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 1. ชื่อ-นามสกุล | นางพิมพ์นารา นุปิง  |
| ตำแหน่ง         | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ่อโพธิ์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์                      |
| 2. ชื่อ-นามสกุล | นายกิตติศักดิ์ สินธวงศานนท์   |
| ตำแหน่ง         | ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมแสงสงคราม"อุตรคนารักษ์อุปถัมภ์" สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ |

3. ชื่อ-นามสกุล นายวีระพนธ์ คำดี  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวังมะด่านพิทยาคม สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์
4. ชื่อ-นามสกุล นางกมลวรรณ ทาบาง  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคุยขวาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
5. ชื่อ-นามสกุล นางจันทร์แรม ขุนทอง  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทางไหล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

2. ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เคยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก และมีประสบการณ์  
ด้านการบริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน  
ประกอบด้วย

1. ชื่อ-นามสกุล นายชัยลักษณ์ รักษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก  
อุตรดิตถ์
2. ชื่อ-นามสกุล นายปิยะชัย ภูจันทร์ดิฐกุล  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบางกระทุ่มพิทยาคม สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์
3. ชื่อ-นามสกุล นายสุริยัน ชัยพันธ์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนินมะปราง สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 4. ชื่อ-นามสกุล | ว่าที่ ร.ต.คัมภีร์ ทองจันทร์  |
| ตำแหน่ง         | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยท้องพาน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 |
| 5. ชื่อ-นามสกุล | นางสาวสุกัญญา คอนสาร  |
| ตำแหน่ง         | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนินสุวรรณ สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3  |

### ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ตามแนวทางการศึกษา  
พัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลจากการศึกษา  
พัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ในขั้นตอนที่ 1 โดยการเลือกตัวชี้วัดที่มีสภาพการ พัฒนา  
สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม และมีค่าพิสัย  
พัฒนาการต่ำที่สุดในสมรรถนะนั้นๆ เนื่องจากมีพัฒนาการต่ำ จึงต้องหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป  
โดยนำมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์  
แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 8 ข้อ

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาเอกสาร หลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตด้านเนื้อหาตามที่กำหนด
2. สร้างคำถามในการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลจากแบบสอบถามพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก มาสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1
3. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
4. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ และเตรียมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์
3. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 1 - 31 ธันวาคม 2564 โดยมีรายละเอียดดังตาราง 10

### ตาราง 10 แสดง วัน เวลา และสถานที่ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ที่	รายชื่อ ผู้ทรงคุณวุฒิ	วันที่ สัมภาษณ์	เวลาที่ สัมภาษณ์	สถานที่ สัมภาษณ์
1	นางกมลวรรณ ทาบาง ผู้อำนวยการโรงเรียน วัดคุษขวาง	13 ธันวาคม 2564	13.00 น.	โรงเรียนวัดคุษขวาง สพป.พล.1 อ.บางระกำ
2	นางจันทร์แรม ชุนทอง ผู้อำนวยการโรงเรียน วัดทางไหล	16 ธันวาคม 2564	09.00 น.	โรงเรียนวัดทางไหล สพป.พล.3 อ.พรหมพิราม

ที่	รายชื่อ ผู้ทรงคุณวุฒิ	วันที่ สัมภาษณ์	เวลาที่ สัมภาษณ์	สถานที่ สัมภาษณ์
3	นางสาวสุกัญญา คอนสาร ผู้อำนวยการโรงเรียน บ้านเนินสุวรรณ	17 ธันวาคม 2564	14.00 น.	โรงเรียนบ้านเนินสุวรรณ สพป.พล.3 อ.ชาติตระการ
4	นายวีระพนธ์ คำดี ผู้อำนวยการโรงเรียน วังมะดำนพิทยาคม	21 ธันวาคม 2564	14.00 น.	โรงเรียนวังมะดำนพิทยาคม สพม.พล.อด. อ.พรหมพิราม
5	นายชัยลักษณ์ รักษา ผู้อำนวยการโรงเรียน เตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ	22 ธันวาคม 2564	09.00 น.	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ สพม.พล.อด. อ.เมือง
6	นายกิตติศักดิ์ สิ้นจรวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมแสง สงคราม"อุดรคณารักษ์อุปถัมภ์"	22 ธันวาคม 2564	13.00 น.	โรงเรียนชุมแสงสงคราม "อุดรคณารักษ์อุปถัมภ์" สพม.พล.อด. อ.บางระกำ
7	ว่าที่ ร.ต.คัมภีร์ ทองจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียน บ้านห้วยท้องฟาน	23 ธันวาคม 2564	09.00 น.	โรงเรียนบ้านห้วยท้องฟาน สพป.พล.3 อ.ชาติตระการ
8	นางพิมพ์นารา นุปิง ผู้อำนวยการโรงเรียน บ่อโพธิ์วิทยา	23 ธันวาคม 2564	13.00 น.	โรงเรียนบ่อโพธิ์วิทยา สพม.พล.อด. อ.นครไทย
9	นายปิยะชัย ภูจันทร์ดิฐกุล ผู้อำนวยการโรงเรียน บางกระทุ่มพิทยาคม	24 ธันวาคม 2564	09.00 น.	โรงเรียนบางกระทุ่มพิทยาคม สพม.พล.อด. อ.บางกระทุ่ม
10	นายสุริยัน ชัยพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน บ้านเนินมะปราง	24 ธันวาคม 2564	13.00 น.	โรงเรียนบ้านเนินมะปราง สพป.พล.2 อ.เนินมะปราง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดกระทำข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย
2. การนำเสนอผลการวิจัย

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย

$n$	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1	แทน	สภาพก่อนได้รับการพัฒนา
2	แทน	สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี
3	แทน	สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน
$1 = 2 < 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา มีพัฒนาการ สูงขึ้น
$1 = 2 = 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา ไม่มีพัฒนาการ คงที่
$1 = 2 > 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา ไม่มีพัฒนาการ ต่ำลง
$1 < 2 < 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา มีพัฒนาการ สูงขึ้น
$1 < 2 = 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา มีพัฒนาการ คงที่
$1 < 2 > 3$	หมายถึง	สภาพหลังได้รับการพัฒนา มีพัฒนาการ ต่ำลง



### การนำเสนอผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 11 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 64)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
1.1 ชาย	29	45.31
1.2 หญิง	35	54.69
<b>2. ระดับการศึกษา</b>		
2.1 ปริญญาโท	57	89.06
2.2 สูงกว่าปริญญาโท	7	10.94
<b>3. สถานภาพก่อนดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา</b>		
3.1 ครูและครูชำนาญการ	35	54.69
3.2 สูงกว่าครูชำนาญการ	29	45.31

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 64)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>4. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา</b>		
4.1 ต่ำกว่า 1 ปี	45	70.31
4.2 1-9 ปี	5	7.81
4.3 10 ปีขึ้นไป	14	21.88
<b>5. ประเภทสถานศึกษา</b>		
5.1 โรงเรียนประถมศึกษา	14	21.88
5.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	14	21.88
5.3 โรงเรียนมัธยมศึกษา	36	56.25
<b>รวม</b>	<b>64</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 11 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 45.31 และเป็นเพศหญิง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 54.69 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 89.06 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 10.94 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพก่อนดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตำแหน่งครูและครูชำนาญการ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 54.69 และมีสถานภาพก่อนดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาตำแหน่งสูงกว่าครูชำนาญการ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 45.31 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 70.31 มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1-9 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.81 และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 10 ปีขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประเภทสถานศึกษาเป็น โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88 มีประเภทสถานศึกษาเป็น โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88 และมีประเภทสถานศึกษาเป็น โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 56.25

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จังหวัดพิษณุโลก

ตาราง 12 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม

ที่	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	พัฒนาการ	พิสัย อันดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
1	สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์	3.46	0.73	4.42	0.41	4.59	0.36	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.13	1
2	สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	3.46	0.64	4.25	0.45	4.38	0.44	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.92	3
3	สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการ ในสถานศึกษา	3.39	0.71	4.37	0.50	4.51	0.45	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.12	2
<b>รวม</b>		<b>3.44</b>	<b>0.65</b>	<b>4.35</b>	<b>0.40</b>	<b>4.49</b>	<b>0.38</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>1.05</b>	

จากตาราง 12 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็น รายสมรรถนะย่อย โดยสมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.13) รองลงมาเป็นสมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.12) และสมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.92) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.44) และมีระดับสมรรถนะย่อยทั้ง 3 สมรรถนะ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.39-3.46) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.35) และมีระดับสมรรถนะย่อยทั้ง 3 สมรรถนะ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.25-4.42) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.49) และมีระดับสมรรถนะย่อยทั้ง 3 สมรรถนะ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.38-4.59)

ตาราง 13 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์

ที่	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน	S.D.	พัฒนาการ	พิสัย	อันดับ	
		(1)	$\bar{X}$	(2)	$\bar{X}$	(3)	$\bar{X}$	$(\bar{X})$			
1	ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	3.34	0.89	4.33	0.51	4.53	0.45	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.19	3
2	ตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	3.30	0.96	4.50	0.54	4.60	0.47	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.30	1
3	ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง	3.20	0.84	4.19	0.58	4.46	0.55	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.26	2
4	ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวิสัยทัศน์และมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา	3.99	0.80	4.67	0.42	4.76	0.39	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.77	4
<b>รวม</b>		<b>3.46</b>	<b>0.73</b>	<b>4.42</b>	<b>0.41</b>	<b>4.59</b>	<b>0.36</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>1.13</b>	

จากตาราง 13 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายตัวชี้วัดย่อย โดยตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.30) รองลงมาเป็น ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.26) ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.19) และ ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.77) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.46) และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 4 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.20-3.99) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.42) และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 4 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.19-4.67) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.59) และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 4 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.46-4.76)

ตาราง 14 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการ  
 สถานศึกษา

ข้อ รายการ	สภาพก่อน ได้รับการ พัฒนา (1)		สภาพหลัง ได้รับการ พัฒนา 1 ปี (2)		สภาพ ที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (3)		เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	สูงขึ้น	อันดับ		
1	3.39	1.03	4.25	0.69	4.48	0.50	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.09	3
2	3.25	0.89	4.34	0.60	4.53	0.53	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.28	1
3	3.39	0.94	4.39	0.55	4.58	0.53	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.19	2
<b>รวม</b>	<b>3.34</b>	<b>0.89</b>	<b>4.33</b>	<b>0.51</b>	<b>4.53</b>	<b>0.45</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>1.19</b>	

จากตาราง 14 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็น รองผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะ ที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 2 อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ที่เหมาะสม กับความเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.28) รองลงมาเป็นข้อที่ 3 ยึดมั่นในอุดมการณ์และกระบวนทัศน์ในการบริหารสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการ เท่ากับ 1.19) และ ข้อที่ 1 หลักและวิธีการในการสร้างอุดมการณ์และเกียรติภูมิในวิชาชีพ (พิสัย พัฒนาการเท่ากับ 1.09) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.34) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.25-3.39) สภาพหลังได้รับการ พัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.25-4.39) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.53) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.48-4.58)



ตาราง 15 แสดงพัฒนาการพัฒนสมรรถนะของผู้เรียนของการศึกษาระดับปริญญาตรีที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
 สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับผู้เรียน  
 สถานศึกษา

ข้อ รายการ	สภาพก่อน ได้รับการ พัฒนา (1)		สภาพหลัง ได้รับการ พัฒนา 1 ปี (2)		สภาพ ที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (3)		เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
4	3.31	0.91	4.52	0.62	4.61	0.55	1 < 2 < 3	สูงขึ้น 1.30	2	
5	3.30	1.02	4.52	0.59	4.63	0.49	1 < 2 < 3	สูงขึ้น 1.33	1	
6	3.30	1.05	4.47	0.59	4.58	0.56	1 < 2 < 3	สูงขึ้น 1.28	3	
ต่างๆ เหมาะสมกับความจำเป็นของผู้เรียน สถานศึกษา										
<b>รวม</b>		<b>3.30</b>	<b>0.96</b>	<b>4.50</b>	<b>0.54</b>	<b>4.60</b>	<b>0.47</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น 1.30</b>	

จากตาราง 15 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะ ที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 5 การวิเคราะห์บุคลิกภาพตนเองและหาแนวทางการปรับปรุงฝึกฝนตนเอง มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.33) รองลงมาเป็น ข้อที่ 4 ความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลิกภาพและสุนทรียภาพ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.30) และ ข้อที่ 6 การพัฒนาบุคลิกภาพและสุนทรียภาพด้านต่างๆ เหมาะสมกับความเป็นรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.28) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.30) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.30-3.31) สภาพหลังได้รับการ พัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.50) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.47-4.52) และ สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.60) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.58-4.63)

ตาราง 16 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยความสะดวกด้านวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะของผู้อำนวยความสะดวก ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพเปรียบเทียบ		พัฒนาการ	พิสัย	อันดับ	
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
7	เทคนิควิธีการพูดในโอกาสต่างๆ ในเชิงบวก อย่างสร้างสรรค์	3.13	0.88	4.17	0.61	4.44	0.59	1 < 2 < 3	สูงขึ้นไป	1.31	1
8	ทักษะการพูดที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย พูดให้เข้าใจ คน พูดได้ทำงาน พูดให้ผ่านปัญหา	3.31	0.83	4.20	0.60	4.48	0.62	1 < 2 < 3	สูงขึ้นไป	1.17	3
9	ความมั่นใจและมีบุคลิกภาพที่ดีในการพูด ในโอกาสต่างๆ	3.17	0.97	4.19	0.69	4.47	0.59	1 < 2 < 3	สูงขึ้นไป	1.30	2
รวม		3.20	0.84	4.19	0.58	4.46	0.55	1 < 2 < 3	สูงขึ้นไป	1.26	

จากตาราง 16 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับ ตำแหน่ง พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดย ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 7 เทคนิควิธีการพูดในโอกาสต่างๆ ในเชิงบวกอย่าง สร้างสรรค์ มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.31) รองลงมาเป็น ข้อที่ 9 ความมั่นใจและมีบุคลิกภาพที่ดีในการพูดในโอกาสต่างๆ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.30) และ ข้อที่ 8 ทักษะการพูดที่ ถูกต้อง เข้าใจง่าย พูดให้ตั้งใจคน พูดให้ไต่งาน พูดให้ผ่านปัญหา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.17) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.20) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.13-3.31) สภาพหลังได้รับการ พัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.19) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.17-4.20) และสภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.46) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.44-4.48)

ตาราง 17 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม  
 จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา

ข้อ รายการ	สภาพก่อน ได้รับการ พัฒนา		สภาพหลัง ได้รับการ พัฒนา 1 ปี		สภาพ ที่เป็นจริง ในปัจจุบัน		เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย		อันดับ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
10	3.78	0.98	4.61	0.49	4.70	0.46	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.92	1
11	4.11	0.88	4.73	0.45	4.81	0.39	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.70	2
12	4.08	0.88	4.66	0.54	4.77	0.46	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.69	3
หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารสถานศึกษา										
<b>รวม</b>										
	<b>3.99</b>	<b>0.80</b>	<b>4.67</b>	<b>0.42</b>	<b>4.76</b>	<b>0.39</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>0.77</b>	

จากตาราง 17 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา พบว่า รองผู้อำนวยการ สถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 10 เข้าใจในความเป็นครูและความเป็นผู้บริหาร มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.92) รองลงมาเป็น ข้อที่ 11 เป็นคนดี มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรมจริยธรรมเหมาะสมสำหรับผู้บริหาร (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.70) และ ข้อที่ 12 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพและ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.69) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.99) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.78-4.11) สภาพหลังได้รับการ พัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.67) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.61-4.73) และสภาพที่เป็น จริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.76) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.70-4.81)

ตาราง 18 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

ที่	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	พัฒนาการ	พิสัย อันดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$(\bar{X})$		
1	ตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ	3.33	0.87	4.24	0.64	4.40	0.59	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.07	1
2	ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	3.41	0.82	4.28	0.50	4.40	0.54	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.99	3
3	ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัด และประเมินผลตามหลักสูตร	3.80	0.72	4.50	0.52	4.61	0.48	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.81	6
4	ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะ การตัดสินใจ	3.58	0.78	4.37	0.55	4.52	0.54	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.94	4

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา		ได้รับการพัฒนา 1 ปี		ที่เป็นจริงในปัจจุบัน		พัฒนาการ			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	พิสัย	อันดับ		
5	ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและ งานวิจัยมาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.43	0.83	4.26	0.60	4.45	0.56	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.02	2
6	ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	3.57	0.88	4.34	0.62	4.47	0.50	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.90	5
7	ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการ ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	3.12	0.77	3.74	0.65	3.79	0.75	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.67	7
<b>รวม</b>		<b>3.46</b>	<b>0.64</b>	<b>4.25</b>	<b>0.45</b>	<b>4.38</b>	<b>0.44</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>0.92</b>	



จากตาราง 18 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายตัวชี้วัดย่อย โดยตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.07) รองลงมาเป็นตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและงานวิจัย มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.02) ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.99) ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.94) ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.90) ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.81) และตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.67) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.46) และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 7 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.12-3.80) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.25) และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 7 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.74-4.50) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.38) และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 7 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.79-4.61)

ตาราง 19 แสดงพัฒนาการพัฒนสมรรถนะของผู้อำนวยบริการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความล้ำเร็ว

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	พัฒนาการ	พิสัย	อันดับ	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$(\bar{X})$			
13	กำหนดวิสัยทัศน์ทางด้านวิชาการ โดยกระบวนการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา นโยบาย และตามความต้องการ พัฒนาคุณภาพวิชาการ	3.14	0.96	4.14	0.73	4.41	0.64	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.27	1
14	ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ สู่ความล้ำเร็ว	3.41	0.90	4.27	0.70	4.36	0.65	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.95	3
15	เข้าใจและสามารถแนะนำแนวทางการ บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้อื่นได้	3.44	0.92	4.33	0.62	4.44	0.61	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.00	2
<b>รวม</b>		<b>3.33</b>	<b>0.87</b>	<b>4.24</b>	<b>0.64</b>	<b>4.40</b>	<b>0.59</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>1.07</b>	

จากตาราง 19 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ พบว่ารองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 13 กำหนดวิสัยทัศน์ทางด้านวิชาการ โดยกระบวนการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา นโยบาย และตามความต้องการพัฒนาคุณภาพวิชาการ มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.27) รองลงมาเป็น ข้อที่ 15 เข้าใจและสามารถแนะนำแนวทางการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้อื่นได้ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.00) และ ข้อที่ 14 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.95) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.33) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.14-3.44) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.24) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.14-4.33) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.40) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.36-4.44)

ตาราง 20 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร

ข้อ รายการ	สภาพก่อน ได้รับการ พัฒนา (1)		สภาพหลัง ได้รับการ พัฒนา 1 ปี (2)		สภาพ ที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (3)		เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	พัฒนาการ พิสัย	อันดับ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
16	3.52	0.91	4.36	0.55	4.47	0.56	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.95	3
17	3.48	0.87	4.34	0.54	4.45	0.56	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.97	2
18	3.22	0.86	4.13	0.63	4.28	0.70	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.06	1
ในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา										
<b>รวม</b>	<b>3.41</b>	<b>0.82</b>	<b>4.28</b>	<b>0.50</b>	<b>4.40</b>	<b>0.54</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>0.99</b>	

จากตาราง 20 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 18 เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.06) รองลงมาเป็น ข้อที่ 17 เป็นผู้นำในการนำหลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.97) และ ข้อที่ 16 ความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.95) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.41) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.22-3.52) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.28) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.13-4.36) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.40) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.28-4.47)

ตาราง 21 แสดงพัฒนาการพัฒนสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัด  
 และประเมินผลตามหลักสูตร

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน	S.D.	พัฒนาการ	พิสัย	อันดับ	
		(1)		(2)		(3)		(X̄)			
19	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.89	0.82	4.52	0.59	4.61	0.52	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.72	3
20	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.72	0.79	4.44	0.59	4.95	0.53	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.23	1
21	เข้าใจและสามารถแนะนำวิธีดำเนินการจัดและประเมินผลจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ผู้อื่นได้	3.78	0.72	4.55	0.56	4.64	0.52	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.86	2
<b>รวม</b>		<b>3.80</b>	<b>0.72</b>	<b>4.50</b>	<b>0.52</b>	<b>4.61</b>	<b>0.48</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>0.81</b>	

จากตาราง 21 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 20 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.23) รองลงมาเป็น ข้อที่ 21 เข้าใจและสามารถแนะนำวิธีดำเนินการวัดและประเมินผลจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ผู้อื่นได้ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.86) และ ข้อที่ 19 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.72) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.80) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.72-3.89) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.50) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.44-4.55) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.61) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.61-4.95)

ตาราง 22 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยความสะดวกสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	ค่าเฉลี่ย	อันดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
22	ปลูกเร้าและกระตุ้นความคิดผู้สอนนำไปสู่สำนึกที่ดี	3.58	0.77	4.34	0.62	4.47	0.62	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.89	3
23	สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้สอนนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตนที่ดี	3.58	0.85	4.41	0.61	4.56	0.59	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.98	1
24	ทักษะและกระบวนการตัดสินใจที่ดี	3.58	0.91	4.36	0.57	4.53	0.56	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.95	2
<b>รวม</b>		<b>3.58</b>	<b>0.78</b>	<b>4.37</b>	<b>0.55</b>	<b>4.52</b>	<b>0.54</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>0.94</b>	



จากตาราง 22 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 23 สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นจูงนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตนที่ดี มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.98) รองลงมาเป็น ข้อที่ 24 ทักษะและกระบวนการตัดสินใจที่ดี (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.95) และ ข้อที่ 22 ปลุกเร้าและกระตุ้นความคิดผู้อื่นจูงนำไปสู่สำนึกที่ดี (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.89) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.58) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  = 3.58 ทุกข้อ) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.37) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.34-4.41) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.52) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.47-4.56)

ตาราง 23 แสดงพัฒนาการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและงานวิจัย  
 มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา

ข้อ รายการ	สภาพก่อน ได้รับการ พัฒนา (1)		สภาพหลัง ได้รับการ พัฒนา 1 ปี (2)		สภาพ ที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (3)		เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย		อันดับ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	พัฒนาการ	พิสัย		
25	3.36	0.90	4.22	0.72	4.36	0.72	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.00	3
26	3.44	0.87	4.28	0.65	4.50	0.56	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.06	1
27	3.48	0.89	4.25	0.63	4.50	0.56	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.02	2
และงานวิจัยมาปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา										
<b>รวม</b>										
<b>3.43   0.83   4.26   0.60   4.45   0.56   1 &lt; 2 &lt; 3   สูงขึ้น   1.02</b>										

จากตาราง 23 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและงานวิจัย มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 26 สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและงานวิจัยในสถานศึกษา มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.06) รองลงมาเป็น ข้อที่ 27 ส่งเสริมการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและงานวิจัยมาปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.02) และ ข้อที่ 25 บริหารการดำเนินการนิเทศภายในได้อย่างหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.00) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.43) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.36-3.48) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.26) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.22-4.28) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.45) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.36-4.50)

ตาราง 24 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	พัฒนากการ พิสัย อันดับ		
28	ความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	3.56	0.94	4.33	0.64	4.45	0.53	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.89	2
29	ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสารออนไลน์	3.55	0.92	4.31	0.64	4.47	0.56	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.92	1
30	การพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม หลากหลาย และปลอดภัย	3.61	0.90	4.38	0.65	4.48	0.53	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.87	3
<b>รวม</b>		<b>3.57</b>	<b>0.88</b>	<b>4.34</b>	<b>0.62</b>	<b>4.47</b>	<b>0.50</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>0.90</b>	

จากตาราง 24 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 29 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสารออนไลน์ มีพัฒนาการสูงสุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.92) รองลงมาเป็น ข้อที่ 28 ความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.89) และ ข้อที่ 30 การพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมหลากหลาย และปลอดภัย (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.87) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.57) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.55-3.61) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.34) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.31-4.38) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.47) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.45-4.48)

ตาราง 25 แสดงพัฒนาการพัฒนสมรรถนะของผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

ข้อ รายการ	สภาพก่อน ได้รับการ พัฒนา (1)		สภาพหลัง ได้รับการ พัฒนา 1 ปี (2)		สภาพ ที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (3)		เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	พัฒนาการ พิสัย อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
31 ความรู้ความเข้าใจในการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร	3.09	0.83	3.77	0.66	3.83	0.75	1 < 2 < 3	สูงขึ้น 0.74
32 ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร คือ ฟัง พูด อ่าน เขียน	3.11	0.76	3.70	0.66	3.72	0.77	1 < 2 < 3	สูงขึ้น 0.61
33 การพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะในการ ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	3.16	0.80	3.77	0.73	3.81	0.83	1 < 2 < 3	สูงขึ้น 0.65
<b>รวม</b>	<b>3.12</b>	<b>0.77</b>	<b>3.74</b>	<b>0.65</b>	<b>3.79</b>	<b>0.75</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น 0.67</b>

จากตาราง 25 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร พบว่ารองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 31 ความรู้ความเข้าใจในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.74) รองลงมาเป็น ข้อที่ 33 การพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.65) และ ข้อที่ 32 ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร คือ ฟัง พูด อ่าน เขียน (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.61) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.12) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.09-3.16) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.74) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.70-3.77) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.79) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.72-3.83)

ตาราง 26 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา

ที่	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	ค่าเฉลี่ย	อันดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$(\bar{X})$			
1	ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา	3.41	0.77	4.40	0.53	4.58	0.47	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.17	5
2	ตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษา เชิงกลยุทธ์	3.16	0.83	4.38	0.60	4.52	0.56	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.36	1
3	ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ	3.44	0.92	4.46	0.60	4.52	0.57	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.08	7
4	ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ	3.31	0.91	4.29	0.73	4.44	0.65	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.13	6
5	ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป	3.30	0.88	4.38	0.66	4.53	0.58	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.23	2
6	ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล	3.30	0.86	4.34	0.57	4.49	0.55	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.19	4



ที่	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา		ได้รับการพัฒนา 1 ปี		ที่เป็นจริงในปัจจุบัน		พัฒนาการ			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	พิสัย	อันดับ		
		(1)		(2)		(3)		$(\bar{X})$			
7	ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี	3.40	0.89	4.30	0.60	4.46	0.58	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.06	8
8	ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	3.49	0.87	4.36	0.60	4.45	0.64	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.96	9
9	ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	3.25	0.85	4.26	0.55	4.45	0.52	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.20	3
10	ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ	3.81	0.77	4.54	0.56	4.67	0.49	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.86	10
	<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.71</b>	<b>4.37</b>	<b>0.50</b>	<b>4.51</b>	<b>0.45</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>1.12</b>	

จากตาราง 26 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายตัวชี้วัดย่อย โดยตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.36) รองลงมาเป็น ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.23) ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.20) ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.19) ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.17) ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.13) ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.08) ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.06) ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.96) และตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.86) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.39) และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 10 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.16-3.81) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.37) และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 10 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.26-4.54) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.51) และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 10 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.44-4.67)

ตาราง 27 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน	S.D.	ค่าเฉลี่ย	พัฒนาการ	พิสัย อันดับ	
		(1)	(2)	(3)	( $\bar{X}$ )	(3)	( $\bar{X}$ )				
34	ความรู้ความเข้าใจในแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษา	3.47	0.80	4.39	0.61	4.58	0.53	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.11	3
35	กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	3.39	0.81	4.38	0.55	4.55	0.53	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.16	2
36	ขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	3.36	0.86	4.42	0.59	4.63	0.52	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.27	1
	<b>รวม</b>	<b>3.41</b>	<b>0.77</b>	<b>4.40</b>	<b>0.53</b>	<b>4.58</b>	<b>0.47</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>1.17</b>	

จากตาราง 27 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหาร และการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็น รายข้อ โดยข้อที่ 36 ขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.27) รองลงมาเป็น ข้อที่ 35 กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.16) และ ข้อที่ 34 ความรู้ความเข้าใจในแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.11) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.41) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.36-3.47) สภาพ หลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}$  = 4.40) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.38-4.42) และ สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.58) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.55-4.63)

ตาราง 28 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	พัฒนาการ	พิสัย	อันดับ	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
37	วิเคราะห์และสังเคราะห์บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา	3.09	0.99	4.42	0.64	4.53	0.59	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.44	1
38	วิเคราะห์และสังเคราะห์ นโยบาย ภารกิจของสถานศึกษา	3.20	0.82	4.41	0.61	4.55	0.59	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.35	2
39	วางแผนและจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	3.17	0.83	4.31	0.66	4.48	0.59	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.31	3
<b>รวม</b>		<b>3.16</b>	<b>0.83</b>	<b>4.38</b>	<b>0.60</b>	<b>4.52</b>	<b>0.56</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>1.36</b>	

จากตาราง 28 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหาร และการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนก เป็นรายข้อ โดยข้อที่ 37 วิเคราะห์และสังเคราะห์บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.44) รองลงมาเป็น ข้อที่ 38 วิเคราะห์และ สังเคราะห์ นโยบาย ภารกิจของสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.35) และ ข้อที่ 39 วางแผน และจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.31) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.16) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.09-3.20) สภาพ หลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}$  = 4.38) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.31-4.42) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.52) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.48-4.55)

ตาราง 29 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	ค่าเฉลี่ย	อันดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
40	ความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานวิชาการ	3.48	0.96	4.45	0.62	4.50	0.56	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.02	2
41	นำความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานวิชาการไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา	3.39	0.97	4.47	0.64	4.55	0.62	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.16	1
<b>รวม</b>		<b>3.44</b>	<b>0.92</b>	<b>4.46</b>	<b>0.60</b>	<b>4.52</b>	<b>0.57</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>1.08</b>	

จากตาราง 29 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหาร และการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ พบว่า รองผู้อำนวยการ สถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 41 นำความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานวิชาการไปใช้ในการ บริหารสถานศึกษา มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.16) รองลงมาเป็น ข้อที่ 40 ความรู้ ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานวิชาการ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.02) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.44) และมีระดับรายข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.39-3.48) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.46) และมีระดับรายข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.45-4.47) และ สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.52) และมีระดับรายข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.50-4.55)



ตาราง 30 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ

ข้อ รายการ	สภาพก่อน ได้รับการ พัฒนา (1)		สภาพหลัง ได้รับการ พัฒนา 1 ปี (2)		สภาพ ที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (3)		เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )		พัฒนาการ พิสัย อันดับ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	1 < 2 < 3	$\bar{X}$		
42 ความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงาน การบริหารงานงบประมาณและสินทรัพย์ ในสถานศึกษา	3.31	0.91	4.28	0.74	4.45	0.66	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.14	1
43 นำความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระ งานการบริหารงานงบประมาณและสินทรัพย์ ในสถานศึกษาไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา	3.31	0.92	4.30	0.73	4.42	0.66	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.11	2
<b>รวม</b>	<b>3.31</b>	<b>0.91</b>	<b>4.29</b>	<b>0.73</b>	<b>4.44</b>	<b>0.65</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>1.13</b>	

จากตาราง 30 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหาร และการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ พบว่า รองผู้อำนวยการ สถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 42 ความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานงบประมาณและสินทรัพย์ ในสถานศึกษา มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.14) รองลงมาเป็น ข้อที่ 43 นำความรู้ ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานงบประมาณและสินทรัพย์ในสถานศึกษาไปใช้ ในการบริหารสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.11) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.31) และมีระดับรายข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  = 3.31 ทุกข้อ) สภาพหลังได้รับการ พัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.29) และมีระดับรายข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.28-4.30) และสภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.44) และมีระดับรายข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.42-4.45)

ตาราง 31 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	พัฒนาการ	พิสัย	อันดับ	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
44	ความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานทั่วไป	3.31	0.89	4.38	0.65	4.55	0.59	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.24	1
45	นำความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานทั่วไปไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา	3.30	0.90	4.39	0.68	4.52	0.62	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.22	2
<b>รวม</b>		<b>3.30</b>	<b>0.88</b>	<b>4.38</b>	<b>0.66</b>	<b>4.53</b>	<b>0.58</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>1.23</b>	

จากตาราง 31 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหาร และการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 44 ความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานทั่วไป มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.24) รองลงมาเป็น ข้อที่ 45 นำความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานทั่วไป ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.22) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.30) และมีระดับรายข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.31-3.30) สภาพหลัง ได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.38) และมีระดับรายข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.38-4.39) และ สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.53) และมีระดับรายข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.52-4.55)

ตาราง 32 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ ที่เป็นจริง ในปัจจุบัน	เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	พัฒนาการ พิสัย อันดับ		
		ได้รับการ พัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการ พัฒนา 1 ปี (2)	S.D.					
46	ความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและ ภาระงานการบริหารงานบุคคล	3.30	0.87	4.36	0.60	4.50	0.59	1 < 2 < 3 สูงขึ้น	1.20	1
47	นำความรู้ความเข้าใจตามขอบข่าย และภาระงานการบริหารงานบุคคล ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา	3.30	0.89	4.33	0.59	4.48	0.56	1 < 2 < 3 สูงขึ้น	1.18	2
<b>รวม</b>		<b>3.30</b>	<b>0.86</b>	<b>4.34</b>	<b>0.57</b>	<b>4.49</b>	<b>0.55</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b> สูงขึ้น	<b>1.19</b>	

จากตาราง 32 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหาร และการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล พบว่า รองผู้อำนวยการ สถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 46 ความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานบุคคล มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.20) รองลงมาเป็น ข้อที่ 47 นำความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระ งานการบริหารงานบุคคล ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.18) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.30) และมี ระดับรายข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ( $\bar{X}$  = 3.30 ทุกข้อ) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.34) และมีระดับ รายข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.33-4.36) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.49) และมีระดับราย ข้อทั้ง 2 ข้อ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.48-4.50)

ตาราง 33 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	ค่าเฉลี่ย	อันดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$(\bar{X})$			
48	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี	3.30	0.89	4.23	0.64	4.42	0.61	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.12	1
49	นำดิจิทัลและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการสถานศึกษา	3.38	0.90	4.23	0.64	4.39	0.66	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.01	3
50	เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี	3.52	1.02	4.42	0.64	4.58	0.59	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.06	2
รวม		3.40	0.89	4.30	0.60	4.46	0.58	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.06	

จากตาราง 33 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหาร และการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดย ภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ โดยข้อที่ 48 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.12) รองลงมา เป็น ข้อที่ 50 เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.06) และ ข้อที่ 49 นำดิจิทัลและเทคโนโลยีมาใช้บริหารจัดการสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.01) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.40) และมี ระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.30-3.52) สภาพหลังได้รับการ พัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.30) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.23-4.42) และสภาพที่เป็นจริงใน ปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.46) และมี ระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.39-4.58)



ตาราง 34 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	พัฒนาการ	พิสัย	อันดับ	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
51	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	3.41	0.90	4.31	0.64	4.47	0.67	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.06	1
52	สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษาของตนเอง	3.44	0.92	4.36	0.63	4.38	0.79	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.94	2
53	เห็นความสำคัญเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	3.63	0.90	4.42	0.61	4.52	0.62	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	0.89	3
	<b>รวม</b>	<b>3.49</b>	<b>0.87</b>	<b>4.36</b>	<b>0.60</b>	<b>4.45</b>	<b>0.64</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>0.96</b>	

จากตาราง 34 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหาร และการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนก เป็นรายข้อ โดยข้อที่ 51 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.06) รองลงมาเป็น ข้อที่ 52 สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษาของตนเอง (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.94) และ ข้อที่ 53 เห็นความสำคัญเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.89) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.49) และมี ระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.41-3.63) สภาพหลังได้รับการ พัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.36) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.31-4.42) และสภาพที่เป็นจริงใน ปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.45) และมี ระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.38-4.52)

ตาราง 35 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ข้อ	รายการ	สภาพก่อน		สภาพหลัง		สภาพ		เปรียบเทียบ			
		ได้รับการพัฒนา (1)	S.D.	ได้รับการพัฒนา 1 ปี (2)	S.D.	ที่เป็นจริงในปัจจุบัน (3)	S.D.	ค่าเฉลี่ย	พัฒนาการ	พิสัย	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
54	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะพิเศษของ Education 4.0 และคุณลักษณะของเด็กไทยในอนาคต	3.34	0.84	4.28	0.60	4.53	0.53	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.19	2
55	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุค 4.0	3.19	0.94	4.28	0.60	4.47	0.56	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.28	1
56	กำหนดแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุค 4.0 สู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม	3.22	0.93	4.20	0.60	4.34	0.65	1 < 2 < 3	สูงขึ้น	1.12	3
<b>รวม</b>		<b>3.25</b>	<b>0.85</b>	<b>4.26</b>	<b>0.55</b>	<b>4.45</b>	<b>0.52</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น</b>	<b>1.20</b>	

จากตาราง 35 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหาร และการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนก เป็นรายข้อ โดยข้อที่ 55 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุค 4.0 มีพัฒนาการสูงที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.28) รองลงมาเป็น ข้อที่ 54 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ลักษณะพิเศษของ Education 4.0 และคุณลักษณะของเด็กไทยในอนาคต (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.19) และ ข้อที่ 56 กำหนดแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุค 4.0 สู่การปฏิบัติให้เกิดเป็น รูปธรรม (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.12) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.25) และมี ระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.19-3.34) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.26) และมีระดับ รายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.20-4.28) และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.45) และมีระดับราย ข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.34-4.53)

ตาราง 36 แสดงพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก  
 สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ

ข้อ รายการ	สภาพก่อน ได้รับการ พัฒนา (1)		สภาพหลัง ได้รับการ พัฒนา 1 ปี (2)		สภาพ ที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (3)		เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	พัฒนาการ พิสัย อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
57 ความรู้ความเข้าใจในพระบรมราโชบาย ในหลวงรัชกาลที่ 10 ในด้านการศึกษา	3.83	0.81	4.53	0.59	4.70	0.52	1 < 2 < 3	สูงขึ้น 0.87
58 ความรู้ความเข้าใจศาสตร์พระราชา สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	3.78	0.83	4.52	0.59	4.66	0.54	1 < 2 < 3	สูงขึ้น 0.88
59 ขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการศึกษา	3.81	0.87	4.56	0.59	4.66	0.54	1 < 2 < 3	สูงขึ้น 0.85
<b>รวม</b>	<b>3.81</b>	<b>0.77</b>	<b>4.54</b>	<b>0.56</b>	<b>4.67</b>	<b>0.49</b>	<b>1 &lt; 2 &lt; 3</b>	<b>สูงขึ้น 0.86</b>

จากตารางที่ 36 แสดงพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหาร และการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนก เป็นรายข้อ โดยข้อที่ 58 ความรู้ความเข้าใจศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน มีพัฒนาการสูง ที่สุด (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.88) รองลงมาเป็น ข้อที่ 57 ความรู้ความเข้าใจในพระบรมราโชบาย ในหลวงรัชกาลที่ 10 ในด้านการศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.87) และ ข้อที่ 59 ชับเคลื่อน ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.85) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนา สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.81) และมีระดับราย ข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.78-3.83) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.54) และมีระดับ รายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.52-4.56) และสภาพที่เป็นจริงใน ปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.67) และมีระดับรายข้อทั้ง 3 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.66-4.70)

### ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก โดยการเลือกตัวชี้วัดที่มีสภาพการ พัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม และมีค่า พิสัยพัฒนาการต่ำที่สุดในสมรรถนะนั้นๆ เนื่องจากมีพัฒนาการต่ำ จึงต้องหาแนวทางในการพัฒนา ต่อไป โดยนำมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ใน 3 สมรรถนะ 8 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหาร สถานศึกษา สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร ตัวชี้วัด ที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.3 การ บริหารงานวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และ ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การ ปฏิบัติ ดังนี้

#### สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์

ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและ ธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องปรับเปลี่ยน Mindset คุณลักษณะจากภายในก่อน และแสดงออกมาภายนอกกำหนดการพัฒนาตนในข้อตกลง (PA)...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 1. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดี คือ ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติตาม วัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติตามจารีตประเพณีอยู่ในกรอบกฎหมาย มีความยืดหยุ่นใน การทำงาน สร้างจิตบริการ ประสานงานสื่อสารให้เข้าใจ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ปฏิบัติตามจรรยาบรรณอันดีงามของสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการประพฤติปฏิบัติตน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรในสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 3. 21 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหรือหลักธรรมตามศาสนาของยึดเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อระคับประคองตนเองให้อยู่ในกรอบแห่งศีลธรรมความดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 4. 13 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...เข้ารับการพัฒนาหรือการฝึกอบรมที่พัฒนาด้านบุคลิกภาพและจิตใจเพื่อดำรงไว้ ซึ่งคุณธรรมความดีและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 5. 16 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...การมีวินัย มีคุณธรรม และจรรยาบรรณ เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตตามหลักคำสอนทาง ศาสนาและค่านิยมของคนไทยควบคู่กันมาตั้งแต่อดีต ซึ่งบุคคลจะเป็นครู มาสู่การเป็นผู้บริหารต้องมี กระบวนการในการคัดเลือกตั้งแต่แรก จะทำให้การพัฒนาวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหาร สถานศึกษา เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีความสมบูรณ์แบบมากขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 6. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความเมตตาและความยุติธรรมต่อทุกคน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 7. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...วางแผนพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ในข้อตกลงการปฏิบัติงานหรือ PA เพื่อเสริม สร้างคุณธรรมจรรยาบรรณในตนเอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 8. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)



“...ตรวจสอบการพัฒนาตนเองจากเอกสารหลักฐานการพัฒนาตนเองตามกรอบของวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 9. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบของคุณธรรมจริยธรรม และยึดการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 10. 17 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิประเด็นแนวทางการพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา สรุปแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. วางแผนพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ในข้อตกลงการปฏิบัติงาน หรือ PA
2. เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติตามวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์
3. ยึดมั่นในจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
4. เข้ารับการพัฒนาหรือการฝึกอบรมที่พัฒนาด้านบุคลิกภาพและจิตใจ
5. ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหรือหลักธรรมตามศาสนาของตนเองยึดเป็นแนวปฏิบัติ
6. ปฏิบัติตามจารีตประเพณีของสังคมและปฏิบัติตามกฎหมายบ้านเมืองอย่างเคร่งครัด
7. บริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล
8. ตรวจสอบการพัฒนาตนเองจากเอกสารหลักฐานการพัฒนาตนเองตามกรอบของวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา
9. ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบของคุณธรรมจริยธรรม และยึดการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล
10. หน่วยงานต้นสังกัด ควรมีผู้บริหารที่เล็งเห็นความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ ในการให้คำปรึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจและให้คำแนะนำแก่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

## สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

### ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษาคณะครู และเป็นผู้นำด้านวิชาการในเรื่องของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ส่วนการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ ควรเป็นการวัดตามสภาพจริงของผู้เรียน วัดพัฒนาการการเรียนรู้ เพื่อไม่ให้เป็นการละเมิดของผู้เรียนและผู้ปกครอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 1. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องรู้และเข้าใจให้ลึกซึ้ง ในเรื่องที่จะทำแล้วส่งต่อส่งเสริมพัฒนาครูอยู่สม่ำเสมอ นำครูพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาในการสร้างนวัตกรรม จะต้องสร้างความตระหนักในการใส่ใจการเรียนการสอน เพราะสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการจัดการเรียนการสอน ทำอย่างไรให้ นักเรียน ครู มีความสุขร่วมกันในห้องเรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีมุมมองด้านการศึกษาให้รอบด้าน มีความรู้ความสามารถด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล การจัดทำสื่อในยุคออนไลน์ นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการเรียนการสอนในยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 3. 21 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรต้องศึกษาเรียนรู้ และกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน มีการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และต้องยึดหยุ่นตามสถานการณ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 4. 13 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ให้ความรู้ แนะนำในด้านต่างๆ ถ้าไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ก็ไม่สามารถนำโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 5. 16 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ควรมีรูปแบบการบริหารจัดการ (MODEL) ที่สอดคล้อง เหมาะสม แล้วนำไปปฏิบัติได้ อย่างชัดเจนตามบริบท ควรกระตุ้นและส่งเสริมให้ตนเองและครูมีความกล้าคิด กล้าทำ และตัดสินใจ ที่จะปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 6. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...การจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องปรับเปลี่ยน Mindset ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ ต้องมี วิสัยทัศน์ มีมุมมองสถานการณ์การศึกษา สังคมสอดรับกันไปและนำมาปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการ เรียนรู้และการวัดผลประเมินผล ซึ่งต้องตอบตั้งแต่หลักสูตร จนถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้ สื่อการ เรียนรู้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 7. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการ ต้องสามารถเชื่อมโยงหลักสูตรได้ เมื่อได้รับนโยบายลงมา หรือ มองเห็นปัญหา ต้องเร่งศึกษาว่าหลักสูตรต้องการอะไร ต้องวัดอะไร โรงเรียนจะดำเนินการไปใน ทิศทางไหน แล้วประสานครู หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้รับทราบและดำเนินการต่อไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 8. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ศึกษาพัฒนาตัวเอง เข้ารับการอบรม ประชุมสัมมนา จากองค์กรต่างๆ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 9. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีความรู้ ถึงจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และชุมชนได้ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 10. 17 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิประเด็นแนวทางการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร สรุปลง แนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. วางแผนจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. ติดตามนโยบายใหม่จากต้นสังกัดอยู่ตลอดเสมอปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษา
3. เข้ารับการพัฒนาหรือการฝึกอบรมที่พัฒนาความเป็นผู้นำกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร
4. ศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร
5. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
6. ตรวจสอบการพัฒนาตนเอง โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการนิเทศภายใน
7. ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบของการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร
8. หน่วยงานต้นสังกัด เข้ามาช่วยวิเคราะห์หลักสูตร นิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษา ตลอดจนสนับสนุนในเรื่องของอัตรากำลังครูผู้สอนให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา

## ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

“...ในยุคของการศึกษาแบบ New Normal และก้าวสู่ NEXT Normal รองผู้อำนวยการ สถานศึกษาต้องมีความรู้ในเรื่องของการใช้เทคโนโลยี และสามารถนำพาครูก้าวสู่ยุคการเรียนรู้ แบบ Online ได้อย่างมืออาชีพ หากรองผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ ก็สามารถประสานหน่วยงานหรือวิทยากร ที่จะมาช่วยเติมเต็มความรู้และติดอาวุธให้กับบุคลากร และคณะครู ให้สามารถจัดการเรียนการสอน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 1. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ดี มีความชำนาญ ต้อง รู้จักนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มองว่าเป็นความสามารถเฉพาะตัว เพราะผู้เข้าสู่ตำแหน่งมาจากครูหลากหลายกลุ่มสาระ แต่หลักสูตรควรที่จะเป็นเรื่องทั่วไป ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 3. 21 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีพื้นฐานความสามารถในการใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน พร้อมทั้งควรสร้างความรู้ความเข้าใจ ปรับทัศนคติของทุกคนในสถานศึกษาให้ไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมสนับสนุนครูให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปปรับใช้ในชั้นเรียนของตนเอง ตามความเหมาะสม และตามความถนัดของแต่ละคน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 4. 13 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างยิ่ง เพราะในศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 5. 16 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาควรเป็นผู้นำ สร้างนวัตกรรมของตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างและกระตุ้นครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้และสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 6. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความสำคัญในการนำครูกิจ ครูทำ ประธานนโยบายมาจากผู้บริหารการปฏิบัติกับครู นั้นหมายความว่ายุคปัจจุบันตำแหน่งนี้ ต้องเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีอย่างยิ่ง จึงต้องมีความสามารถติดตัวมาตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง หากไม่เชี่ยวชาญ ต้องเข้ารับการอบรม ซึ่งปัจจุบันมีสถาบันการอบรมเหล่านี้มากมาย ต้องกระตือรือร้น ต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ตนเอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 7. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ในยุคปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นักเรียนหลายคนสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ดี ดังนั้น ครู ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงจำเป็นอย่างมากที่จะรู้และมีทักษะการใช้งานได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 8. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานและขั้นสูง เพื่อการต่อยอดและพัฒนา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 9. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีทักษะในการใช้งานขั้นพื้นฐานได้ โดยเฉพาะในเรื่องของการ นำเสนองาน เรียนรู้ ศึกษา Application โปรแกรมต่างๆ ในการประสานงาน สื่อสาร เก็บข้อมูล ทั้งในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษา จะทำให้ลดภาระงาน มีความรวดเร็วขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 10. 17 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นแนวทางการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สรุปแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. วางแผนสนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมฝึกประสบการณ์
2. ใช้กระบวนการ PLC เพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างนวัตกรรม ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน
3. ร่วมเรียนรู้พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไปพร้อมกับครู
4. เปิดโอกาสให้มีเวทีนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในสถานศึกษา
5. ตรวจสอบการพัฒนาตนเองจากผลตอบรับในนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
6. ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา
7. หน่วยงานต้นสังกัด สนับสนุนในเรื่องของวัสดุ อุปกรณ์ รวมไปถึงจัดให้มีหลักสูตรอบรมพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆที่เข้ามา
8. หน่วยงานต้นสังกัด ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความอิสระในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาใช้ในบริหารจัดการตามความเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

“...การใช้ภาษาอังกฤษของผู้บริหารในตำแหน่งรองผู้อำนวยการอย่างน้อยควรมีความรู้พื้นฐานที่สามารถสื่อสารได้ กล่าวที่จะสื่อสาร และพัฒนาต่อยอดให้สามารถสอบ CFR ในระดับ A1 A2 B1 B2 และ C ต่อไป เพื่อเป็นผู้นำให้กับบุคลากรอื่น การสื่อสารภาษาอังกฤษได้จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นแก่ครูและผู้ปกครอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 1. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความจำเป็นมาก ต้องรู้จักเรียนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ควรต่ำกว่าระดับ A2 ตามมาตรฐาน CEFR...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 3. 21 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องศึกษาและเรียนรู้เพิ่มเติม ในปัจจุบันมีช่องทางให้เลือกเรียนรู้อย่างหลากหลาย และต้องเป็นผู้นำ เพื่อที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 4. 13 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีความเป็นผู้นำในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เพราะถ้ารองผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่สามารถสื่อสารได้ อาจจะทำให้เกิดความเขินอาย อาจส่งผลในเรื่องของความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ลดน้อยลง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 5. 16 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรต้องมีความสามารถในการสื่อสารเป็นเบื้องต้นอย่างน้อยระดับ A1...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 6. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ภาษาอังกฤษมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อการสื่อสารกับครูต่างชาติ หรือชาวต่างชาติ ที่มีการประสานงาน เพื่อพัฒนาตามนโยบายของผู้บริหาร การคัดเลือกบุคคลเข้ามาสู่ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงต้องมีความจริงจัง เพื่อการได้บุคคลที่มีความเหมาะสม ตั้งแต่แรกใน ระดับหนึ่ง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 7. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรพูด สื่อสารได้เพื่อให้ เข้าใจและรู้เรื่อง ส่วนการเขียน อาจพัฒนาตามในภายหลัง เพราะค่อนข้างเน้นไวยากรณ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 8. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 9. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ในปัจจุบัน ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ความรู้ความสามารถในด้านภาษาอังกฤษ ในระดับ B2 เนื่องจาก เกณฑ์ PA ยังใช้การบังคับ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 10. 17 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิประเด็นแนวทางการพัฒนาความสามารถในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร สรุปแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. วางแผนสนับสนุนงบประมาณ ในการส่งเสริมพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
2. เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยการประสานศูนย์ ภาษาอังกฤษ หรือหน่วยงานด้านภาษา เข้ามามีส่วนร่วม
3. ควรส่งเสริมให้มีการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยเฉพาะสถานศึกษาที่มีการขับเคลื่อนโครงการพิเศษ หรือมีเปิดหลักสูตรการเรียนการสอน ภาษาอังกฤษ
4. ตรวจสอบความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยการส่งเสริมให้มีการ สอบวัดผลระดับความสามารถด้านภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน CEFR
5. ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารใน ชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ



6. หน่วยงานต้นสังกัด ควรมีการสอบวัดผล หรือนำระดับความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มาใช้พิจารณาในกระบวนการประเมินหรือคัดเลือกบุคลากร ในสถานศึกษาที่มีความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

### สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา

#### ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาควรเป็นผู้นำทางวิชาการ ควรศึกษาภาระงานของฝ่ายบริหารงานวิชาการให้ครอบคลุมและเข้าใจอย่างถ่องแท้และสามารถชี้แนะชี้้นำครูทุกคนให้สามารถปฏิบัติตามขอบข่ายงานวิชาการได้อย่างถูกต้อง เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 1. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องเข้าใจความเป็นธรรมชาติของแต่ละรายวิชา เข้าใจหลักสูตรสถานศึกษาว่าสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษามากน้อยแค่ไหน เสริมสร้างแรงจูงใจในการสอนของครู...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ผู้เข้าสู่ตำแหน่งควรพัฒนาทั้ง 4 กลุ่มบริหารงานเป็นเบื้องต้น ทั้งกลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานทั่วไป กลุ่มบริหารงานงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานบุคคล บางโรงเรียนอาจจัดแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับแต่ละโรงเรียน เพราะไม่รู้ว่าเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งจริงแล้ว ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะมอบหมายให้ดูแลกลุ่มบริหารงานไหน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 3. 21 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในงานวิชาการ ซึ่งถือเป็นงานหลักของสถานศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 4. 13 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องใฝ่เรียนรู้  
ศึกษานโยบาย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 5. 16 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...กล้าคิด กล้าปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์โดยมีการ  
มอบหมายงานทำงานเป็นทีมผ่านการประชุม การระดมความคิดเห็น หาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบท  
ของโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการระดับเขตพื้นที่หรือสภวิทยเขต ให้ความคิดเห็นและช่วยเหลือ  
สนับสนุน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 6. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดูแลงานวิชาการที่ดี ต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน  
มาก่อน นั่นคือต้องเคยทำงานในหน้าที่ในช่วงที่เป็นครู ซึ่งสมัยเป็นครู เมื่อมีอุดมการณ์ในการเข้า  
สู่ตำแหน่ง ต้องพัฒนาตนเองตั้งแต่ตอนนั้นเป็นเบื้องต้น การใฝ่เรียนรู้เป็นพื้นฐานที่ดีที่สุดก่อนเข้า  
สู่ตำแหน่ง แต่หากไม่มีประสบการณ์มาก่อน ต้องศึกษาระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆอย่างจริงจัง และ  
เรียนรู้กับการทำงานของครูไปพร้อมกับการฝึกประสบการณ์ของเราเอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 7. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ต้องคิดว่า หลักใหญ่ของหลักสูตรต้องการอะไร จะพัฒนาอย่างไร บรรลุหรือยัง จะมี  
วิธีการอย่างไร เพื่อนำไปสู่ความเหนือชั้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 8. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร กระบวนการพัฒนาหลักสูตร  
มาตรฐานตัวชี้วัด การวัดประเมินผลการใช้หลักสูตรในทุกกลุ่มสาระทุกระดับ ปฐมวัย ประถมศึกษา  
มัธยมศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 9. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องรู้และเข้าใจหลักสูตรสถานศึกษา เข้าใจตัวชี้วัด  
ในแต่ละรายวิชา แต่ละระดับชั้น เพื่อที่จะถ่ายทอดสู่ครูได้อย่างมั่นใจและถูกต้อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 10. 17 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิประเด็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ สรุปแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. วางแผนปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี
2. วางแผนการดำเนินการโดยจัดทำปฏิทินวิชาการให้ครอบคลุมตลอดทั้งปีการศึกษา
3. ศึกษา กฎ ระเบียบ นโยบายที่เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งนำมาปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ
4. นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการอย่างหลากหลาย
5. ตรวจสอบการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำ PLC อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการพิจารณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานต่อไป
6. ปรับปรุงพัฒนาตนเองในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้ดีขึ้น โดยการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์
7. ศึกษานิเทศก์ควรให้การติดตาม ให้คำแนะนำ ช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ
8. หน่วยงานต้นสังกัด ควรสนับสนุนในด้านบุคลากรและอุปกรณ์ให้มีความเท่าเทียมและเหมาะสมในแต่ละสถานศึกษา
9. หน่วยงานในการคัดเลือกและพัฒนา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ควรให้ความสำคัญในการจัดอบรมในด้านการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ สู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างจริงจัง

### ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีความรู้ให้เท่าทันเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ใช้งานได้ และสามารถให้คำแนะนำแก่บุคลากรและสามารถประสานผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมาช่วยให้คำแนะนำและพัฒนาครูได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 1. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมียุทธศาสตร์ความรู้ในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี จะได้พัฒนาได้ถูกต้องและตรงจุด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ ถือว่าทันสมัยมากในการที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน ทั้งด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 3. 21 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาควรนำมาปรับใช้ในงานทั้ง 4 ฝ่าย ให้คุ้มค่าที่สุดจะช่วยลดภาระงาน รวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 4. 13 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ พบว่าบางครั้ง ครูพร้อม แต่นักเรียนยังไม่พร้อม รองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเร่งแก้ปัญหา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 5. 16 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีความเป็นผู้นำในการใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 6. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรมีความรอบรู้ในงานของทุกกลุ่มบริหาร รวมถึงความสามารถด้านการใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีด้วย ซึ่งปัจจุบันแต่ละสถานศึกษาจะมีระบบบริหารภายในซึ่งใช้เทคโนโลยีมากขึ้นโดยเฉพาะโรงเรียนระดับมัธยม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 7. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีความคิด ความอ่าน ถ้านำมาปรับใช้และจะเป็นผลอย่างไร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 8. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำดิจิทัลและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานในสถานศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในฉบับปัจจุบัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 9. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศมากำกับปรับใช้ในการดำเนินการของโรงเรียน ควรศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม ถ้าไม่เข้าใจต้องสอบถามและเรียนรู้จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 10. 17 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิประเด็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี สรุปแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. ดำเนินการ SWOT Analysis การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี เพื่อหาทางสนับสนุนและแก้ไขพัฒนาต่อไป
2. เข้ารับการอบรมพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับการใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีในสถานศึกษา
3. นำดิจิทัลและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเหมาะสม
4. จัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านการใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี มาให้ความรู้กับบุคลากรในสถานศึกษา
5. ตรวจสอบการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี จากการ PLC และรายงานผลการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา
6. ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบในการปรับใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีในสถานศึกษา
7. หน่วยงานต้นสังกัด ควรลงพื้นที่ติดตามให้ทั่วถึงในสถานศึกษาต่างๆ ยังสถานที่จริงที่รับผิดชอบเป็นระยะๆ
8. หน่วยงานต้นสังกัด ควรสนับสนุนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี และมีการสนับสนุนอุปกรณ์ หรือจัดหาดิจิทัลและเทคโนโลยี ที่เป็นประโยชน์ตรงตามความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

### ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

“...กิจกรรม PLC มีความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ดูแลฝ่ายใด ควรมีการติดตามงาน นิเทศ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งๆขึ้นไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 1. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีความรู้ความเข้าใจ PLC ไม่ใช่การจัดประชุม ทุกคนมีความเสมอกัน รับฟังสร้างความเป็นกันเอง อำนาจการให้ครูได้พูดคุยกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรศึกษางานที่รับมอบหมายร่วมกับคณะครู นักเรียน หรือแม้แต่ชุมชน โดยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 3. 21 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องสร้างบรรยากาศ ในวง PLC ให้ผ่อนคลายเป็นกันเอง เพราะปัญหาที่เจอคือ ครูจะไม่ค่อยกล้านำเสนอข้อมูลออกมา หรือไม่พูดความจริง ต้องเปิดใจยอมรับกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อาจจัดให้มีวง PLC เล็กๆ ที่สนิทกัน ให้นั่งคุยกัน อาจจะเป็นทางแก้ไขที่ดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 4. 13 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความจำเป็น เพื่อให้ครูได้มีโอกาสได้พูดคุยกัน ผู้บริหารสถานศึกษาก็จะได้พูดคุยกัน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา จนนำไปสู่การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนหรือพัฒนาสถานศึกษาต่อไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 5. 16 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...การบริหารและการจัดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีกลุ่ม PLC ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และขยายสู่หัวหน้างานในฝ่ายที่รับผิดชอบ ให้มีการจัดทำ PLC ในงานต่างๆ และขยายสู่ครูผู้สอนในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม เผยแพร่นวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการทำ PLC สู่งานหรือหน่วยงานอื่น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 6. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องมีการพูดคุยกัน ปฏิบัติทุกวัน ทุกเช้า ปรีกษา ระดมความคิด แก้ปัญหา ไม่ควรยึดติดกระบวนการมากเกินไป แต่ควรเน้นในสิ่งที่นักเรียนควรได้รับ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 7. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ในการทำงานต้องมีการประชุมกัน คุยกัน ต้องเข้าใจหลักการ PLC ว่าควรมีอะไร ต้องทำอะไร ต้องเป็นผู้นำในการทำกิจกรรม เพื่อหาแนวทางร่วมกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 8. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...สร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในโรงเรียน นำคณะครูร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา ของครูผู้สอนแต่ละกลุ่มสาระ เรียงลำดับความสำคัญของปัญหา นำปัญหามาวางแผนแก้ไข โดยใช้ กระบวนการ PLC ของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 9. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องเอาตัวเองเข้าไปมีส่วนร่วม เพื่อร่วมรับฟัง และทำ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในบางโอกาสอาจจะช่วยในเรื่องของการตัดสินใจ และควรมี PLC ในฝ่ายงานใน ระดับช่วงชั้น และแต่ละกลุ่มสาระวิชา เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ ปัญหา เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 10. 17 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิประเด็นแนวทางการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สรุปแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. ขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยการระบุในข้อตกลงของ PA และร่วมกันกำหนดเป็น MOU
2. กำหนดเป็นวาระ หรือรูปแบบของสถานศึกษา เช่น หนึ่งสัปดาห์ต้องมีการทำกิจกรรม PLC กลุ่มสาระ และ PLC ช่วงชั้น
3. รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีส่วนร่วมในวง PLC เพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหา ในการบริหารจัดการสถานศึกษา
4. รูปแบบการทำ PLC ควรใช้รูปแบบที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำ PLC
5. ตรวจสอบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยการติดตาม และนำเอา ประเด็นที่ได้จากการทำ PLC มาเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อร่วมดำเนินการต่อไป
6. ปรับปรุงพัฒนาตนเองโดยการส่งเสริมองค์ความรู้ด้าน PLC ให้มีความเข้าใจ สร้างความ ตระหนักรู้และเห็นความสำคัญในเรื่องกระบวนการ การนำไปใช้ และประโยชน์จากการ PLC
7. ศึกษานิเทศก์ คอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือในการทำ PLC อย่างใกล้ชิด
8. ประเด็นสำคัญที่เกิดจากวง PLC ควรรายงานให้เขตพื้นที่ต้นสังกัดได้รับรู้รับทราบ เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขและดำเนินการต่อไป

### ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ

“...การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ อาจขึ้นอยู่กับการบริหารของโรงเรียนที่จะไปในแนวทางใด สามารถประยุกต์ได้ทุกกลุ่มงาน สามารถนำมากำหนดเป็นคุณธรรมอัตลักษณ์ และกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 1. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...การปิดทองหลังพระ ไม่สร้างความโดดเด่นจนเกินงาม และควรทำเจียบๆ ให้ประสบความสำเร็จ ครู ผู้อำนวยการจะรับรู้ได้เอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ควรทำความเข้าใจในพระบรมราโชบายในด้านการศึกษาและนำสู่การปฏิบัติด้วยการร่วมมือ ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจกับทีมงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 3. 21 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้นำให้ครู ครุณาสู่นักเรียน จะทำให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นได้ต้องปลูกฝังให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นนิสัย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 4. 13 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรรู้และเข้าใจว่าพระบรมราโชบายประกอบด้วยอะไรบ้าง ในแต่ละประเด็นควรทำอะไรบ้างและนำมาปรับใช้ ต้องสร้างความตระหนัก อาจจะมีวัดผลออกมาเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 5. 16 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรต้องน้อมนำหลักการทรงงานหรือพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติและยึดถือเป็นแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มาก และเผยแพร่แนวทางที่บริหารสถานศึกษาอื่นๆ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 6. 22 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)



“...พระบรมราโชบายของ ร.10 เป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานสำหรับผู้เป็นข้าราชการที่พึงปฏิบัติ ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติให้เป็นประจำ เป็นการพัฒนาศักยภาพเพื่อความเป็นรองผู้อำนวยการที่สมบูรณ์ โดยมีการตระหนักรู้ในการพัฒนาสู่เป้าหมายของสถานศึกษา ในส่วนของเศรษฐกิจพอเพียง การสืบสาน รักษา และต่อยอด โครงการที่เป็นประโยชน์ต่อคนไทย ที่ทรงมีพระบรมราโชบายสู่การพัฒนาในทุกระดับ ตั้งแต่ ครอบครัว สังคม ประเทศ และครอบคลุมในระดับโลกซึ่งเป็นที่ยกย่องของอารยประเทศ ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจะมี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 7. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...ต้องปลูกฝังอย่างจริงจัง จึงจะเป็นระบบ ต้องทำให้เป็นเรื่องของชีวิตประจำวัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 8. 24 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับฝ่ายบริหารและสร้างความตระหนักให้กับคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 9. 23 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

“...รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ตามความเหมาะสมของบริบทโรงเรียน ซึ่งถือเป็นหน้าที่ ที่ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนมีอาชีพ มีงานทำ ควบคู่กับทักษะด้านวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 10. 17 ธันวาคม 2564: สัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิประเด็นแนวทางการพัฒนาการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ สรุปแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

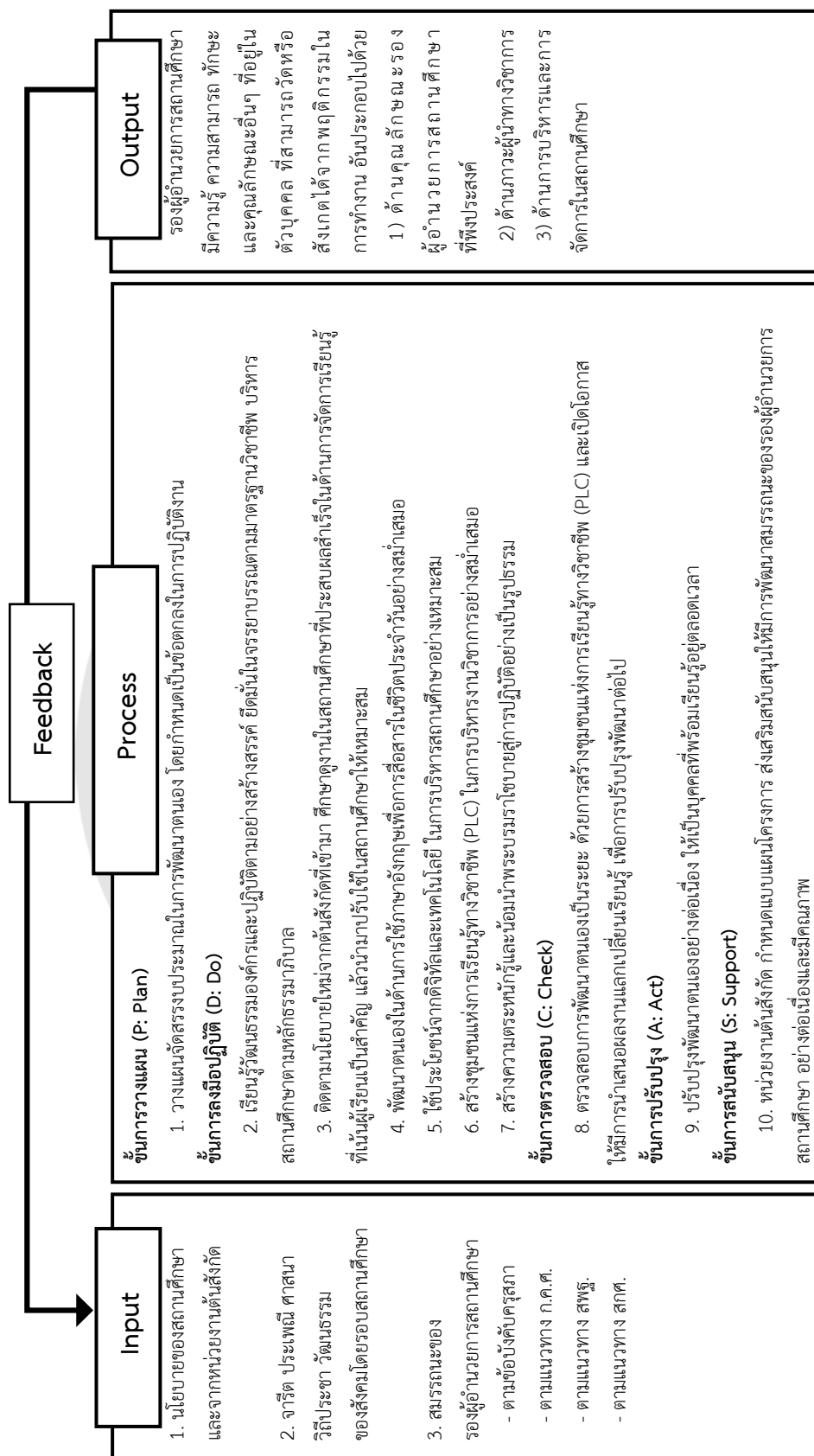
1. วางแผนสนับสนุนงบประมาณ โดยการกำหนดในแผนปฏิบัติราชการ
2. ทำความเข้าใจในพระบรมราโชบายและน้อมนำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาให้เป็นรูปธรรม
3. สร้างความตระหนักรู้และเชื่อมโยงการดำเนินการตามแนวทางพระบรมราโชบายถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ ให้เข้าใจในทิศทางเดียวกัน
4. ส่งเสริมให้ครูน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ โดยการบูรณาการออกแบบแผนการจัดการเรียนสอนในรายวิชาที่รับผิดชอบตามความเหมาะสม
5. ตรวจสอบการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ โดยการติดตามและประเมินผลตามตัวชี้วัด ในลักษณะการขับเคลื่อนโครงการพิเศษต่างๆ ในสถานศึกษา
6. ปรับปรุงพัฒนาตนเองโดยการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครู เพื่อนร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอ และยึดการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล
7. หน่วยงานต้นสังกัด เผยแพร่ประกาศยกย่อง สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ
8. หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมสนับสนุน ให้สถานศึกษาได้บูรณาการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ พัฒนาให้เป็นศูนย์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป

## ผลการศึกษานโยบายการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

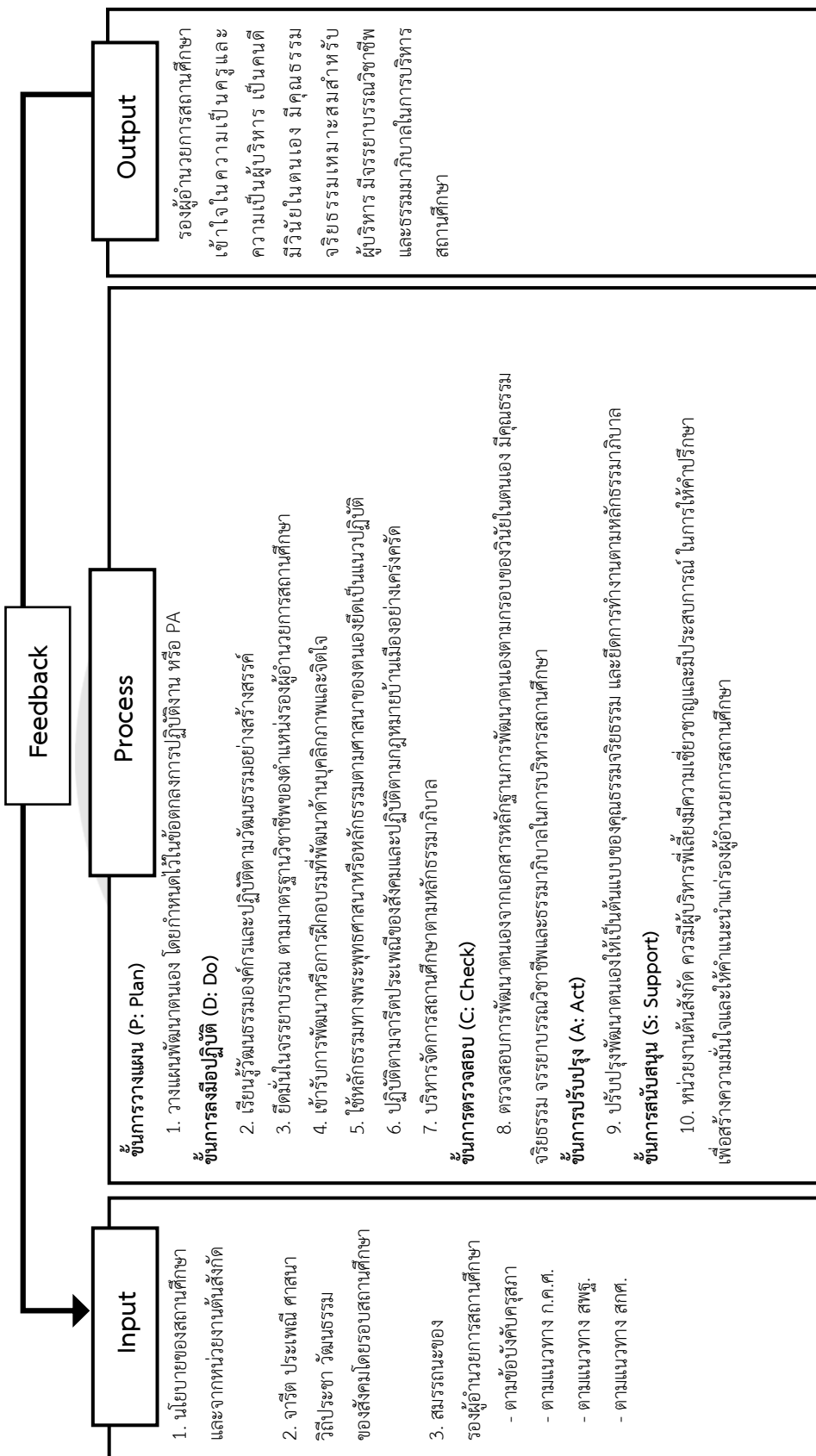
ผลการศึกษานโยบายการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม พบว่า นโยบายการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย 10 ข้อ ดังนี้ 1) วางแผนจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป็นข้อตกลงในการปฏิบัติงาน 2) เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติตามอย่างสร้างสรรค์ ยึดมั่นในจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล 3) ติดตามนโยบายใหม่จากต้นสังกัดที่เข้ามา ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แล้วนำมาปรับใช้ในสถานศึกษาให้เหมาะสม 4) พัฒนาตนเองในด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ 5) ใช้ประโยชน์จากดิจิทัลและเทคโนโลยี ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม 6) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในการบริหารงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ 7) สร้างความตระหนักรู้และน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 8) ตรวจสอบการพัฒนาตนเองเป็นระยะ ด้วยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเปิดโอกาสให้มีการนำเสนอผลงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาต่อไป 9) ปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นบุคคลที่พร้อมเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และ 10) หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดแบบแผนโครงการ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ

โดยนำเสนอผลการศึกษานโยบายในรูปแบบของกระบวนการ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เพื่อให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ขั้นตอนที่ 2) กระบวนการ (Process) และขั้นตอนที่ 3) ผลผลิต (Output) ตลอดจนการประเมินผลจากผลตอบรับ (Feedback) ในการพัฒนาตนเองเป็นระยะๆ เพื่อนำเอาสภาพปัญหาและอุปสรรคที่พบ ไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

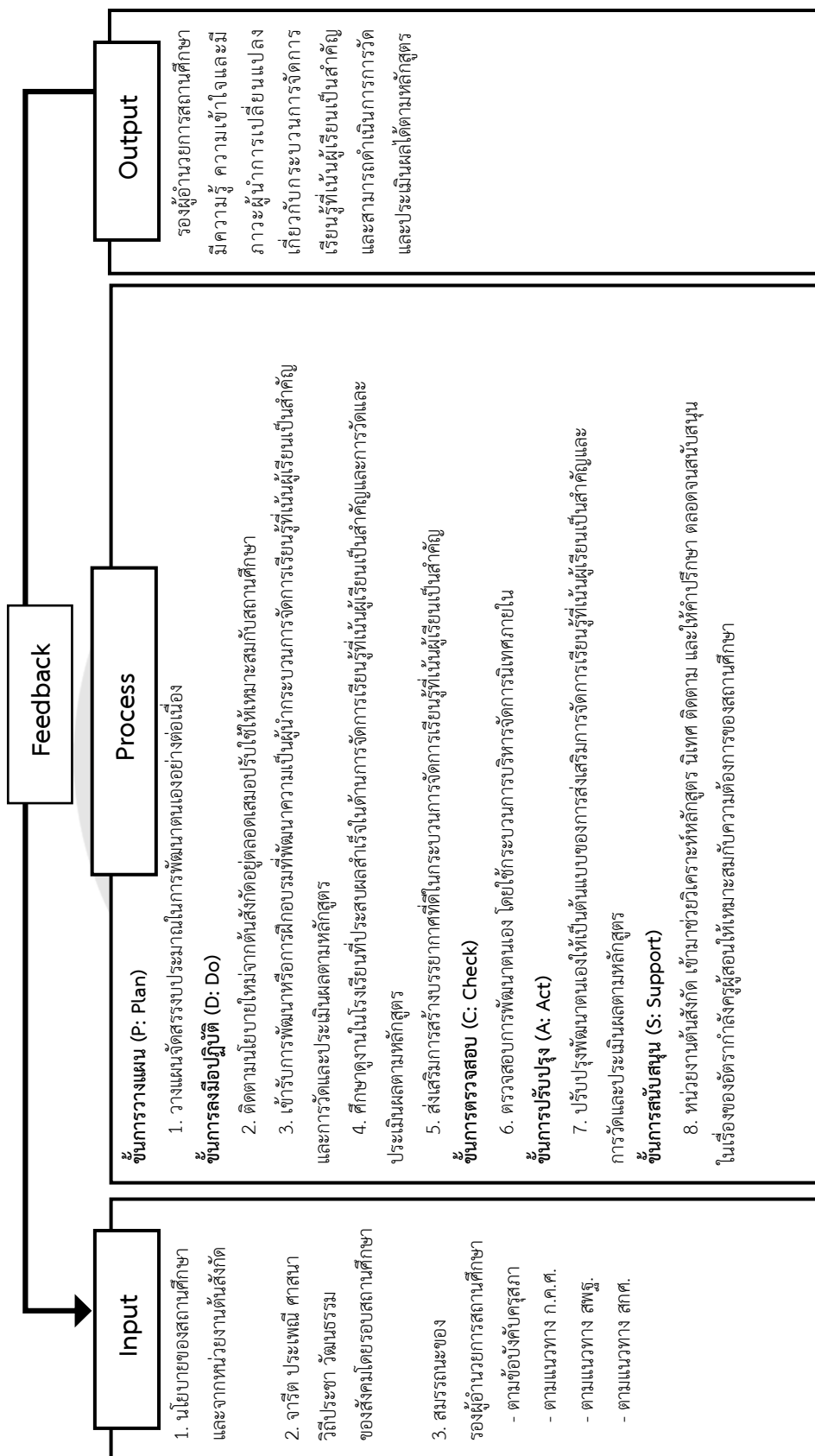
ซึ่งได้บูรณาการร่วมกับ วงจรบริหารงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง PDCA-S ของเดมมิ่ง (Edwards W. Deming) มาประยุกต์ใช้ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการวางแผน (P: Plan) ขั้นการลงมือปฏิบัติ (D: Do) ขั้นการตรวจสอบ (C: Check) และขั้นการปรับปรุง (A: Act) ทั้งนี้ได้เพิ่มเติมอีก 1 ขั้นตอน คือ ขั้นการสนับสนุน (S: Support) เข้ามาร่วมด้วย ดังนี้



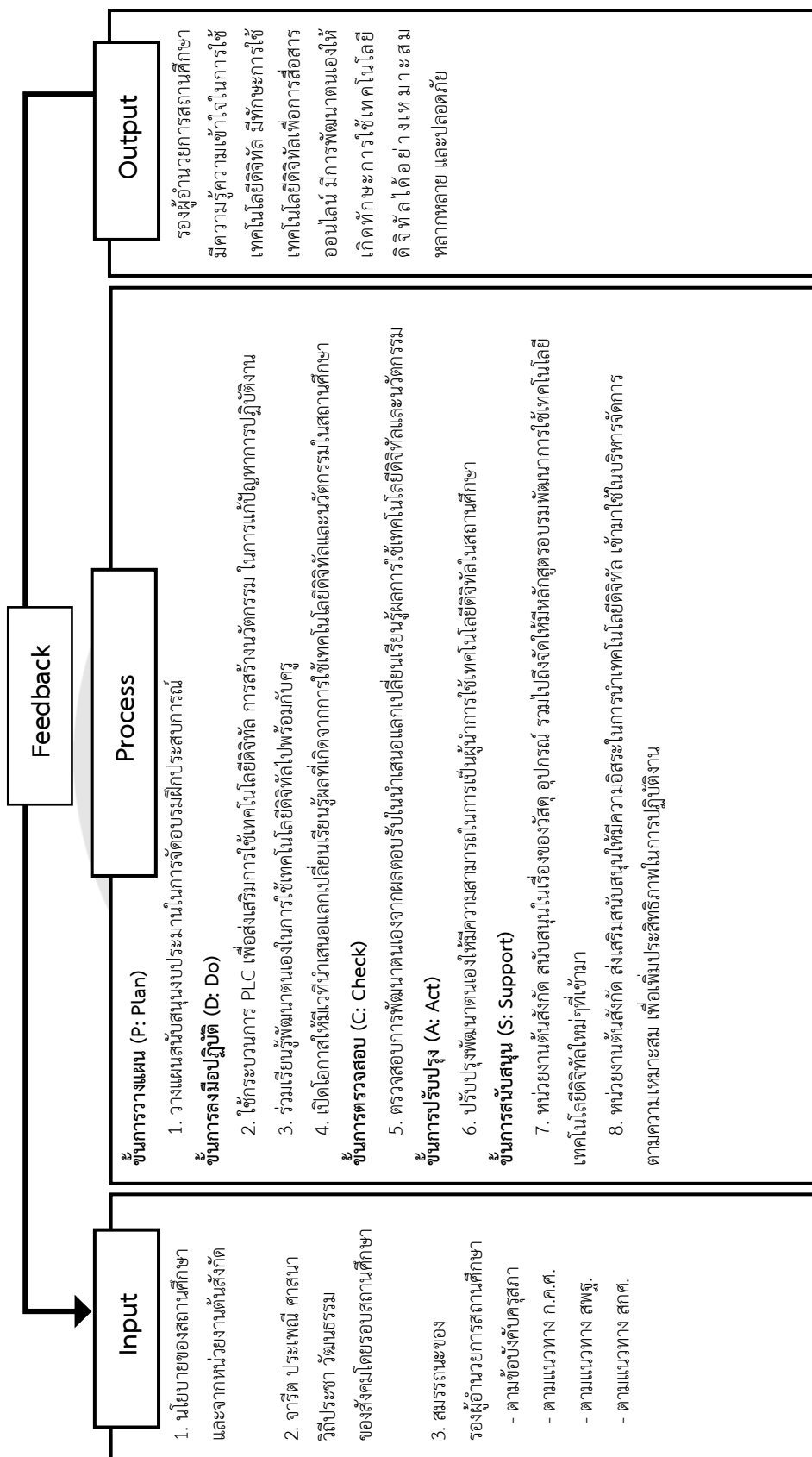
ภาพ 9 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในภาพรวม



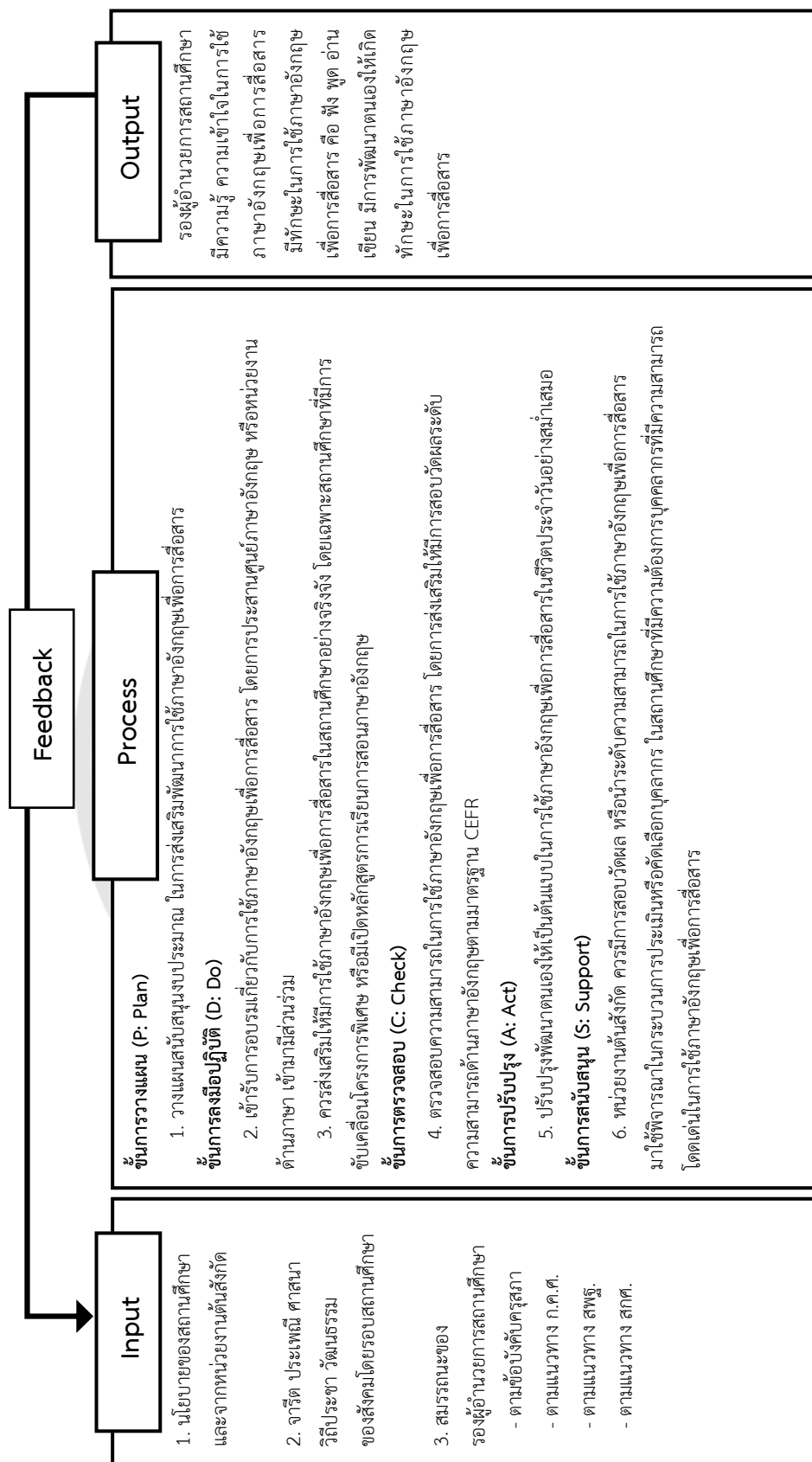
ภาพ 10 แนวทางการพัฒนาวิสัยตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา



ภาพ 11 แนวทางการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร

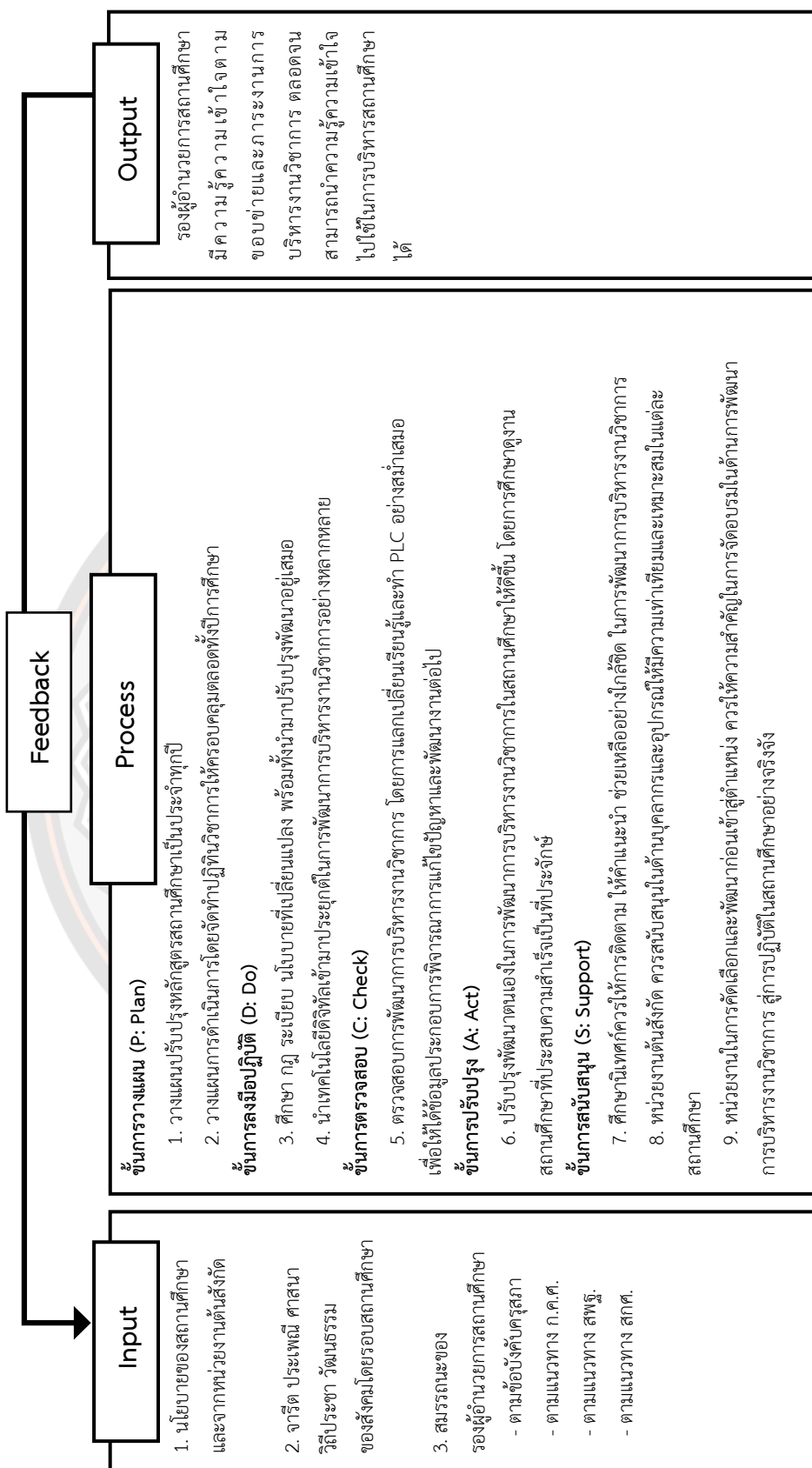


ภาพ 12 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

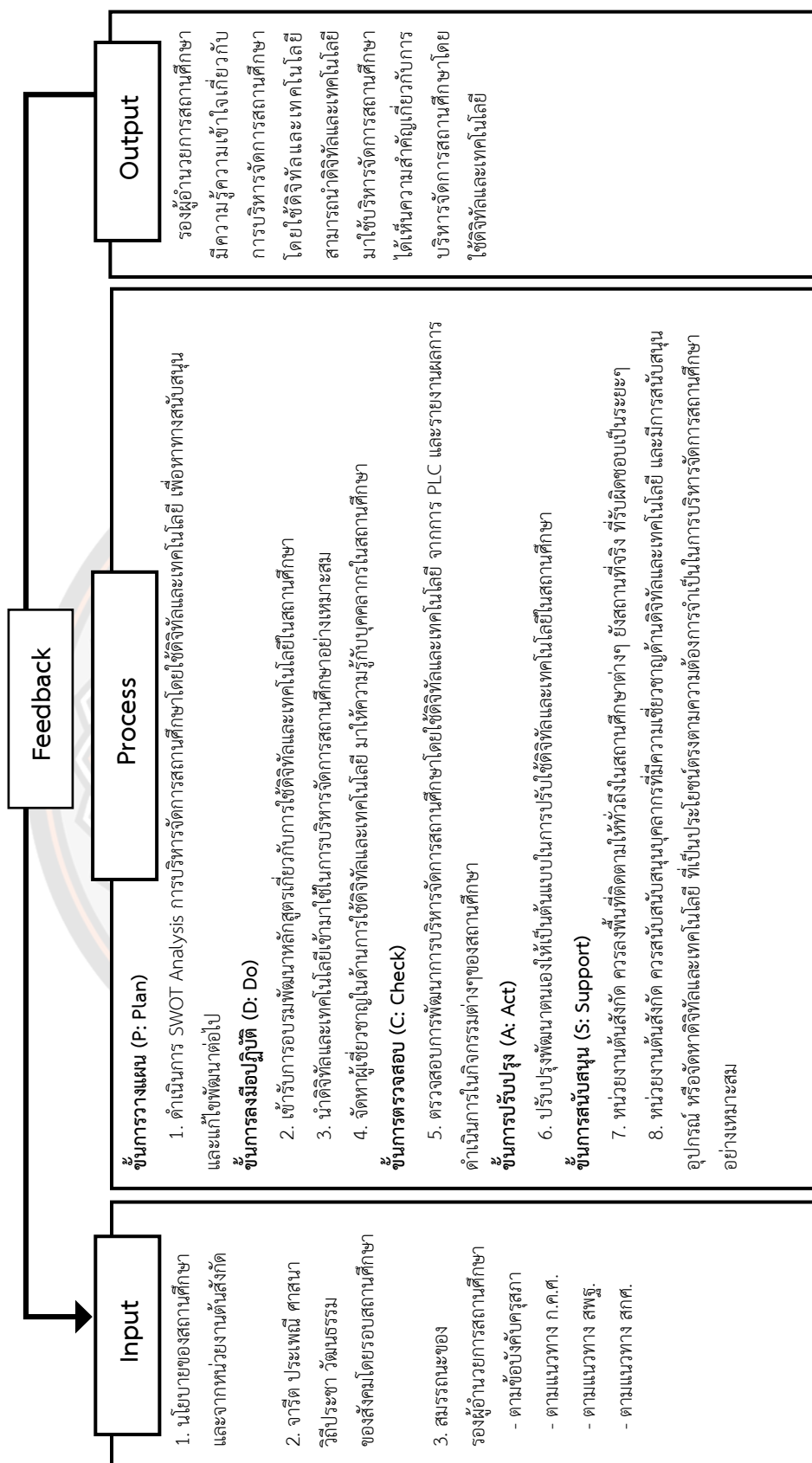


ภาพ 13 แนวทางการพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

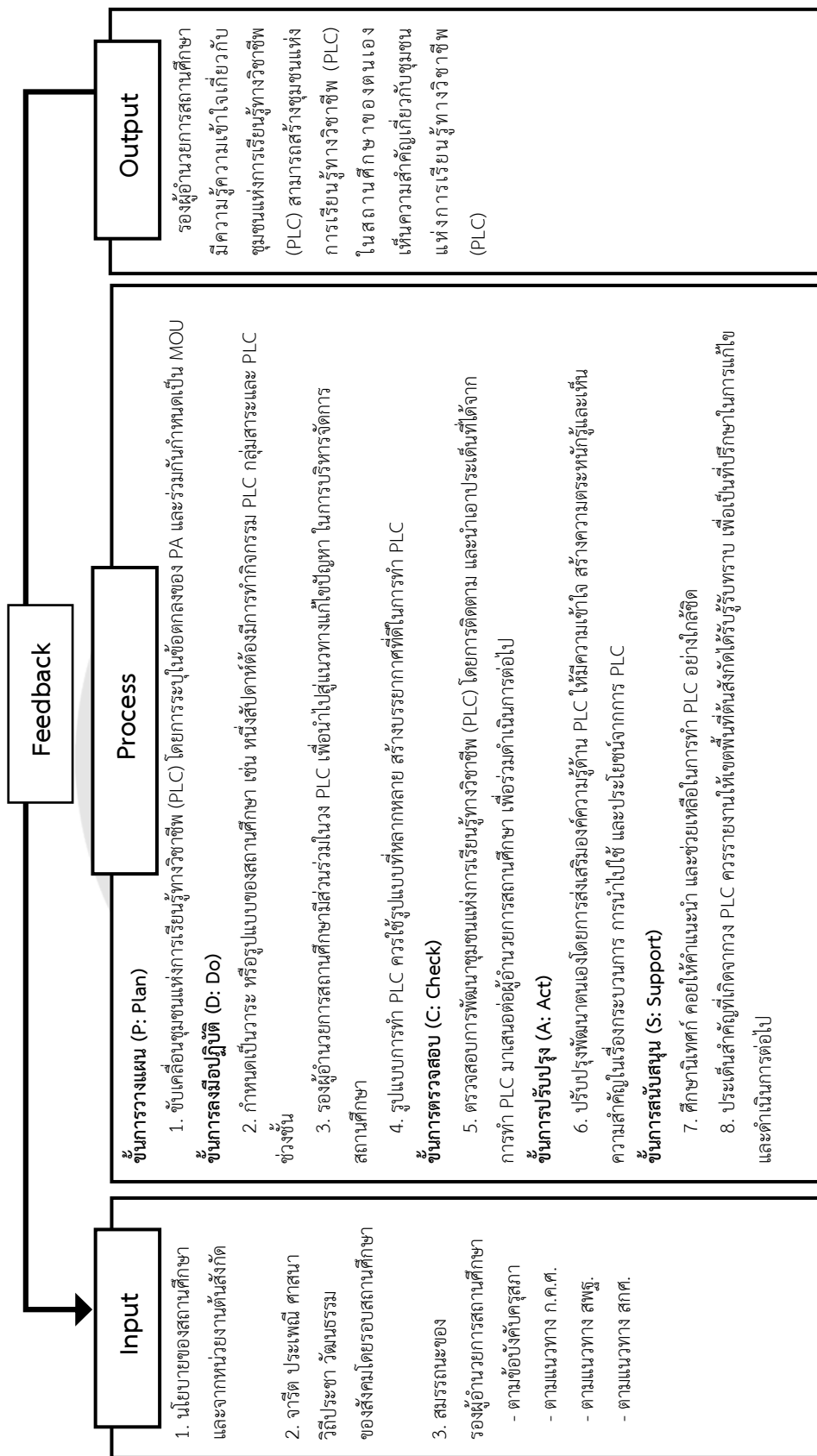




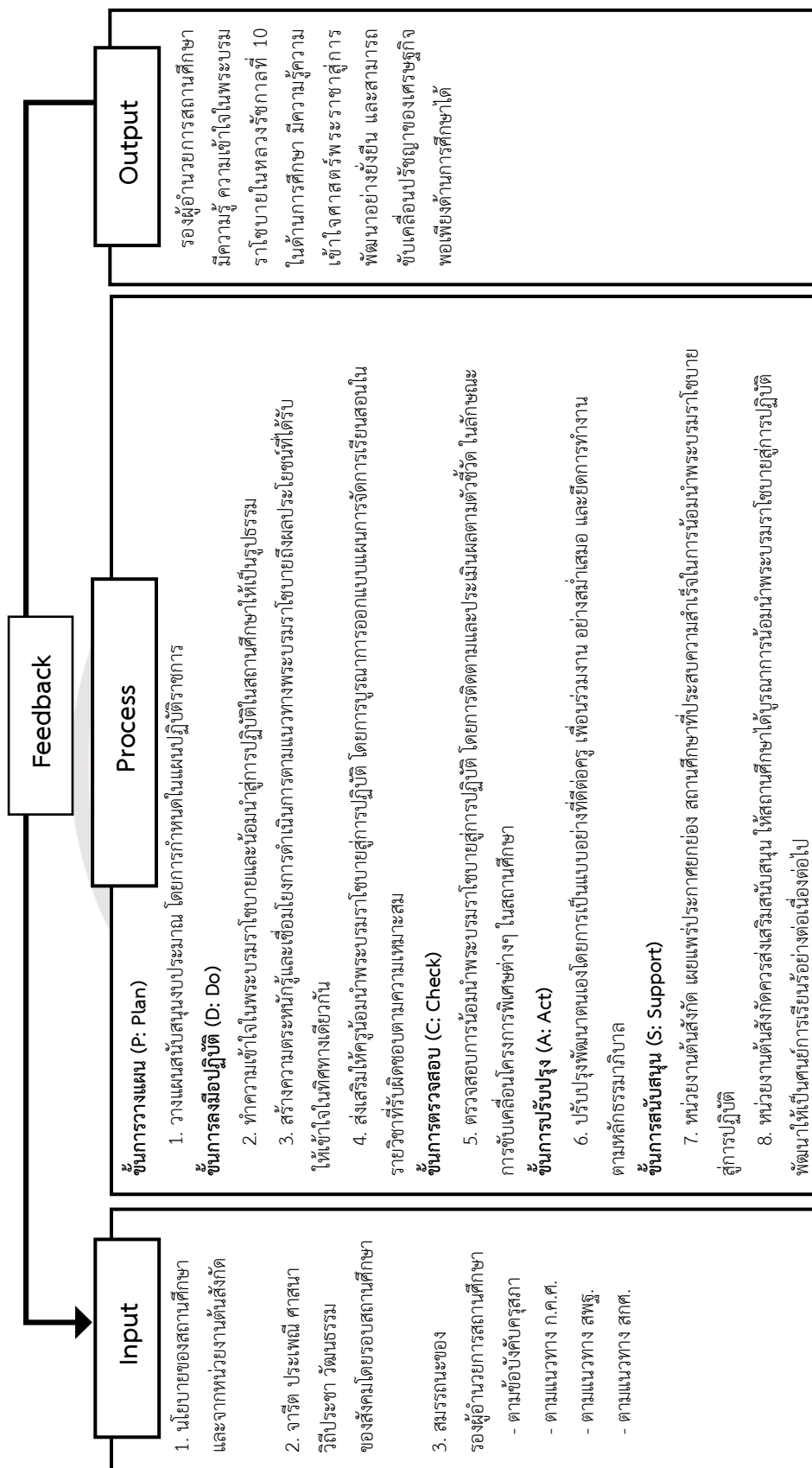
ภาพ 14 แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ



ภาพ 15 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี



**ภาพ 16 แนวทางการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)**



ภาพ 17 แนวทางการพัฒนาการน้อมนำพระบรมราชโองการสู่การปฏิบัติ

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัย เรื่อง การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ปีการศึกษา 2564 ทั้งหมด จำนวน 64 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพก่อนดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และประเภทสถานศึกษา ตอนที่ 2 แบบสอบถามพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ 21 ตัวชี้วัด รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 59 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) สภาพก่อนได้รับการพัฒนา 2) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี และ 3) สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) อยู่ที่ระดับ 0.97

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้ 1) ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก 2) ส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล และประสานขอความร่วมมือจากรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการตอบแบบสอบถาม 3) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและบางส่วนเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้บริการทางไปรษณีย์ จำนวน 64 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 64 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ และ ค่าร้อยละ 2) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เคยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก และมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่เกิน 4 ปี จำนวน 5 คน 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เคยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก และมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ตามแนวทางการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก โดยนำข้อมูลจากการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ในขั้นตอนที่ 1 โดยการเลือกตัวชี้วัดที่มีสภาพการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม และมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำที่สุดในสมรรถนะนั้นๆ มาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 8 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้ 1) ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ 2) ผู้วิจัยติดต่อดำเนินการกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ 3) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ตามแนวประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 1 - 31 ธันวาคม 2564

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดกระทำข้อมูลและสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

ผลการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายสมรรถนะย่อย โดยสมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ มีพัฒนาการสูงที่สุด รองลงมาเป็นสมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา และสมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับสมรรถนะย่อยทั้ง 3 สมรรถนะ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีระดับสมรรถนะย่อยทั้ง 3 สมรรถนะ อยู่ในระดับมากเช่นกัน และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีระดับสมรรถนะย่อยทั้ง 3 สมรรถนะ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายตัวชี้วัดย่อย โดยตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีพัฒนาการสูงที่สุด รองลงมาเป็น ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ตามลำดับ





ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายตัวชี้วัดย่อย โดยตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ มีพัฒนาการสูงที่สุด รองลงมาเป็น ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและงานวิจัยมาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร และตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 7 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 7 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 7 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และงานวิจัย มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายตัวชี้วัดย่อย โดยตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ มีพัฒนาการสูงที่สุด รองลงมาเป็น ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามสภาพของการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 10 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 10 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีระดับตัวชี้วัดย่อยทั้ง 10 ตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด





## 2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวม พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วย 10 ข้อ ดังนี้ 1) วางแผนจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดเป็นข้อตกลงในการปฏิบัติงาน 2) เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติตามอย่างสร้างสรรค์ ยึดมั่นในจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล 3) ติดตามนโยบายใหม่จากต้นสังกัดที่เข้ามา ศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แล้วนำมาปรับใช้ในสถานศึกษาให้เหมาะสม 4) พัฒนาตนเองในด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ 5) ใช้ประโยชน์จากดิจิทัลและเทคโนโลยี ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสม 6) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในการบริหารงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ 7) สร้างความตระหนักและน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 8) ตรวจสอบการพัฒนาตนเองเป็นระยะ ด้วยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเปิดโอกาสให้มีการนำเสนอผลงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาต่อไป 9) ปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นบุคคลที่พร้อมเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และ 10) หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดแบบแผนโครงการ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ

สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ พบว่ารองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายตัวชี้วัดย่อย โดย

ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.77) ซึ่งมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม และมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำที่สุดใน สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ดังนั้น ควรมีการวางแผนพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ในข้อตกลงการปฏิบัติงาน หรือ PA เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติตามวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์ ยึดมั่นในจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรเข้ารับการพัฒนาหรือการฝึกอบรมที่พัฒนาด้านบุคลิกภาพและจิตใจ ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหรือหลักธรรมตามศาสนาของตนเองยึดเป็นแนวปฏิบัติ รวมถึงการปฏิบัติตามจารีตประเพณีของสังคมและปฏิบัติ

ตามกฎหมายบ้านเมืองอย่างเคร่งครัด มีการบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตรวจสอบการพัฒนาตนเองจากเอกสารหลักฐานการพัฒนาตนเองตามกรอบของวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบของคุณธรรมจริยธรรม และยึดการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด ควรมีผู้บริหารที่เลี้ยงมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ ในการให้คำปรึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจและให้คำแนะนำแก่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายตัวชี้วัดย่อย โดย

ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.81) ซึ่งมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม ดังนั้น ควรมีการวางแผนจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมั่นติดตามนโยบายใหม่จากต้นสังกัดอยู่ตลอดเสมอปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษา ควรเข้ารับการพัฒนาหรือการฝึกอบรมที่พัฒนาความเป็นผู้นำกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร หาโอกาสศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร มีการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พร้อมทั้งมีการตรวจสอบการพัฒนาตนเอง โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการนิเทศภายใน ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบของการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด เข้ามาช่วยวิเคราะห์หลักสูตร นิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษา ตลอดจนสนับสนุนในเรื่องของอัตรากำลังครูผู้สอนให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา



ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.90) ซึ่งมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม ดังนั้น ควรมีวางแผนสนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมฝึกประสบการณ์ ใช้กระบวนการ PLC เพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างนวัตกรรม ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ร่วมเรียนรู้พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไปพร้อมกับครู ควรเปิดโอกาสให้มีเวทีนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในสถานศึกษา พร้อมทั้งมีการตรวจสอบการพัฒนาตนเองจากผลตอบรับในนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ควรปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด สนับสนุนในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ รวมไปถึงจัดให้มีหลักสูตรอบรมพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆที่เข้ามา และหน่วยงานต้นสังกัด ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความอิสระในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาใช้ในบริหารจัดการตามความเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.67) ซึ่งมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม และมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำที่สุดใน สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนั้น ควรมีการวางแผนสนับสนุนงบประมาณ ในการส่งเสริมพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ควรเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยการประสานศูนย์ภาษาอังกฤษ หรือหน่วยงานด้านภาษา เข้ามามีส่วนร่วม ควรส่งเสริมให้มีการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยเฉพาะสถานศึกษาที่มีการขับเคลื่อนโครงการพิเศษ หรือมีเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ พร้อมทั้งมีการตรวจสอบความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยการส่งเสริมให้มีการสอบวัดผลระดับความสามารถด้านภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน CEFR มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด ควรมีการสอบวัดผล หรือนำระดับความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มาใช้พิจารณาในกระบวนการประเมินหรือคัดเลือกบุคลากร ในสถานศึกษาที่มีความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายตัวชี้วัดย่อย โดย

ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.08) ซึ่งมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม ดังนั้น ควรมีการวางแผนปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี พร้อมทั้งวางแผนการดำเนินการโดยจัดทำปฏิทินวิชาการให้ครอบคลุมตลอดทั้งปีการศึกษา หมั่นศึกษา กฎ ระเบียบ นโยบายที่เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งนำมาปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการอย่างหลากหลาย พร้อมทั้งมีการตรวจสอบการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำ PLC อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการพิจารณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานต่อไป มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้ดีขึ้น โดยการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ทั้งนี้ศึกษานิเทศก์ควรให้การติดตาม ให้คำแนะนำ ช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด ควรสนับสนุนในด้านบุคลากรและอุปกรณ์ให้มีความเท่าเทียมและเหมาะสมในแต่ละสถานศึกษา และหน่วยงานในการคัดเลือกและพัฒนาคนเข้าสู่ตำแหน่ง ควรให้ความสำคัญในการจัดอบรมในด้านการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างจริงจัง

ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 1.06) ซึ่งมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม ดังนั้น ควรมีการดำเนินการ SWOT Analysis การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี เพื่อหาทางสนับสนุนและแก้ไขพัฒนาต่อไป ควรเข้ารับการอบรมพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับการใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีในสถานศึกษา มีการนำดิจิทัลและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเหมาะสม จัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านการใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี มาให้ความรู้กับบุคลากรในสถานศึกษา พร้อมทั้งตรวจสอบทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี จากการ PLC และรายงานผลการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบในการปรับใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีในสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด ควรลงพื้นที่ติดตามให้ทั่วถึงในสถานศึกษาต่างๆ ยังสถานที่จริง ที่รับผิดชอบเป็นระยะๆ และหน่วยงานต้นสังกัด ควรสนับสนุนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี และมีการสนับสนุนอุปกรณ์หรือจัดหาดิจิทัลและเทคโนโลยี ที่เป็นประโยชน์ตรงตามความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.96) ซึ่งมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม ดังนั้น ควรมีการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยการระบุในข้อตกลงของ PA และร่วมกันกำหนดเป็น MOU กำหนดเป็นวาระ หรือรูปแบบของสถานศึกษา เช่น หนึ่งสัปดาห์ต้องมีการทำกิจกรรม PLC กลุ่มสาระ และ PLC ช่วงชั้น ที่สำคัญรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีส่วนร่วมในวง PLC เพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหา ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งนี้รูปแบบการทำ PLC ควรใช้รูปแบบที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำ PLC พร้อมทั้งมีการตรวจสอบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยการติดตามและนำเอาประเด็นที่ได้จากการทำ PLC มาเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อร่วมดำเนินการต่อไป มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองโดยการส่งเสริมองค์ความรู้ด้าน PLC ให้มีความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องกระบวนการ การนำไปใช้ และประโยชน์จากการ PLC ควรมีศึกษานิทรรศก คอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือในการทำ PLC อย่างใกล้ชิด และประเด็นสำคัญที่เกิดจากวง PLC ควรรายงานให้เขตพื้นที่ต้นสังกัดได้รับรู้รับทราบ เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขและดำเนินการต่อไป

ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ (พิสัยพัฒนาการเท่ากับ 0.86) ซึ่งมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำกว่าในภาพรวม และมีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำที่สุดใน สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ดังนั้น ควรมีการวางแผนสนับสนุนงบประมาณ โดยการกำหนดในแผนปฏิบัติราชการ ควรทำความเข้าใจในพระบรมราโชบายและน้อมนำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ให้เป็นรูปธรรม ต้องสร้างความตระหนักและเชื่อมโยงการดำเนินการตามแนวทางพระบรมราโชบายถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ ให้เข้าใจในทิศทางเดียวกัน มีการส่งเสริมให้ครูน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ โดยการบูรณาการออกแบบแผนการจัดการเรียนสอนในรายวิชาที่รับผิดชอบตามความเหมาะสม พร้อมทั้งตรวจสอบการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ โดยการติดตามและประเมินผลตามตัวชี้วัด ในลักษณะการขับเคลื่อนโครงการพิเศษต่างๆ ในสถานศึกษา มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองโดยการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครู เพื่อนร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอ และยึดการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด เผยแพร่ประกาศยกย่อง สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ และหน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมสนับสนุน ให้สถานศึกษาได้บูรณาการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ พัฒนาให้เป็นศูนย์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

ผลการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก พบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะที่สูงขึ้น ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายสมรรถนะย่อย

สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ มีพัฒนาการสูงที่สุด รองลงมาเป็นสมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ซึ่งพบว่าทั้งสมรรถนะที่ 1 และสมรรถนะที่ 3 มีค่าพิสัยพัฒนาการที่ใกล้เคียงกัน คืออยู่ระหว่าง 1.12 และ 1.13 อาจเนื่องมาจาก สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพเป็นตำแหน่ง ครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งพบว่า มีระดับสมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ และสมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น และเมื่อได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงทำให้มีอุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีบุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาล ทั้งนี้ ยังได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในการขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล อีกทั้ง ยังได้รับการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ ส่งผลให้สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีระดับสมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ และสมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด จนส่งผลให้มีพัฒนาการสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Parsons (2004) ได้ศึกษาการรับรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ในทักษะการบริหารงานจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งทักษะที่สำคัญมีดังนี้ คือ ความรู้ในด้านเทคนิค การตัดสินใจการวิเคราะห์ข้อมูล มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการมีวิสัยทัศน์ในเรื่องต่าง ๆ จะทำให้สามารถเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้อง

กับงานวิจัยที่ของ อัจฉรา พยัคฆ์เกษม (2558, น.166-167) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย สมรรถนะหลัก พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมมากที่สุด รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะด้านการบริการที่ดี และสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ โดยเฉพาะ สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Sullivan (1994: 325-342 อ้างถึงใน หนูกันท์ ปาโส, 2562 น.78) ได้ศึกษาลักษณะของครูใหญ่การใช้สมรรถภาพตามเกณฑ์ของรัฐฟลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนท้องถิ่น โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบตรวจสอบรายการ ผลการศึกษา พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติ ในด้านการจัดองค์การ การวางแผนงานและการพัฒนาตามเป้าหมาย และมีความสามารถอยู่สูงกว่าระดับปกติ ในเรื่องการเขียนเพื่อการสื่อสาร การใส่ใจต่อภาพลักษณ์ การเป็นตัวแทนตลอดจนการทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียนตามภารกิจ ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพบว่า ครูใหญ่จะสามารถทำงานได้หลายแนวทาง ต้องพัฒนาสมรรถภาพเฉพาะอย่างในการเป็นผู้นำ ตลอดจนต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ และสอดคล้องกับ Bouchamma, Basque & Marcotte (2014: 583-585) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการบริหารจัดการโรงเรียน และการรับรู้และความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้บริหาร พบว่า สมรรถนะหลักในการบริหารประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการบริการการศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมการศึกษา ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป โดยให้ความสำคัญในด้านการบริการการศึกษา (M = 5.66) ตามด้วยด้านทรัพยากรมนุษย์ (M = 5.39) ด้านสภาพแวดล้อมทางการศึกษา (M = 5.15) และด้านการบริหารทั่วไป (M = 5.03) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับระดับความเชื่อมั่นในด้านประสิทธิภาพของตัวเองของผู้บริหาร นอกจากนี้ พบว่าระดับของการจัดศึกษา และขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการบริหารจัดการในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

จากสมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มีพัฒนาการต่ำที่สุด อาจเนื่องมาจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต่ำกว่า 1 ปี เป็นส่วนใหญ่ คือ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 70.31 ซึ่งพบว่า สภาพก่อนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีระดับสมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อได้รับการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่งผลให้สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีระดับสมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก ถึงแม้จะมีพัฒนาการที่สูงขึ้น แต่ยังมีบางตัวชี้วัดย่อย ที่มีค่าพิสัยพัฒนาการ ต่ำกว่าในภาพรวม คือ ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร และตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ที่อาจส่งผลให้สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มีพัฒนาการต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ พิทยา ศิริธำรงค์ (2556, น. 7-8) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในสถานศึกษา พบว่าสภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารงาน 4 งาน ซึ่งมีภาวะเบียบต่างๆ เกี่ยวข้องยังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะงานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องกับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนและความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้านอื่นๆ ซึ่งความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาที่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นการพัฒนาระยะสั้นและเป็นการพัฒนาที่ผ่านมานานแล้ว กฎ ระเบียบ วิธีการ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจึงต้องการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอและสอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และนโยบายของหน่วยงาน โดยต้องการพัฒนาความรู้ด้านงานวิชาการ ซึ่งเป็นงานที่สำคัญของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำและการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนให้กับครู และสอดคล้องกับ ณิชามา ปรีธอง (2558, น. 115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการนำองค์กรของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การพัฒนาวิชาชีพ และการประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากันตามลำดับ โดยด้าน คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ มีค่าเฉลี่ยในระดับรองลงมา โดยค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ จึงควรมีการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งการบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญของสถานศึกษา เพื่อให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถให้คำปรึกษาแนะนำและการแก้ไข

ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนให้กับครูได้อย่างถูกต้องชัดเจน และเพื่อพัฒนาให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในยุคที่มีการเจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ให้มีความพร้อมและมีคุณสมบัติที่ครบถ้วนในการเผชิญกับปัญหาในทุกๆ สถานการณ์ สอดคล้องกับ Newton (1987) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลาย พบว่า บรรดาคุณสมบัติที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารนั้นมีหลายประการ เช่น ความสามารถเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดรวบยอด และการวิเคราะห์ การวิจัยพื้นฐาน และการวางแผนการแก้ไขปัญหาความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

## 2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

### สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์

ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ ควรมีการวางแผนพัฒนาตนเอง โดยกำหนดไว้ในข้อตกลงการปฏิบัติงาน หรือ PA เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติตามวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์ ยึดมั่นในจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรเข้ารับการพัฒนาหรือการฝึกอบรมที่พัฒนาด้านบุคลิกภาพและจิตใจ ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหรือหลักธรรมตามศาสนาของตนเองยึดเป็นแนวปฏิบัติ รวมถึงการปฏิบัติตามจารีตประเพณีของสังคมและปฏิบัติตามกฎหมายบ้านเมืองอย่างเคร่งครัด มีการบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตรวจสอบการพัฒนาตนเองจากเอกสารหลักฐานการพัฒนาตนเองตามกรอบของวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบของคุณธรรม จริยธรรม และยึดการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด ควรมีผู้บริหารพี่เลี้ยง มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ ในการให้คำปรึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจและให้คำแนะนำแก่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ จูร์รัตน์ สิทธิโชค (2551) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณธรรมที่พึงประสงค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาคุณธรรมที่พึงประสงค์ของครู โดยภาพรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย การพัฒนาหน่วยงานภายนอก ได้แก่ การเข้ารับการอบรมจากองค์กรศาสนา สถาบันที่ผลิตครูจัดทำหลักสูตร การพัฒนาโดยสถานศึกษาได้แก่ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมควบคุมดูแลให้ครูปฏิบัติตามหลักคุณธรรม และการพัฒนา

ด้วยตนเองได้แก่ ละ ลดหรือเลิกอบายมุข สิ่งเสพติดและรู้จักควบคุมพฤติกรรม และสอดคล้องกับ  
 วิริยา ทศวรรษ (2556) ได้ทำการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม  
 ของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า  
 การดำเนินงานพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ประกอบด้วย การเตรียมการและการวางแผน  
 พัฒนาคุณธรรมจริยธรรม การดำเนินงานพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม การประเมินติดตามผลพัฒนา  
 คุณธรรมจริยธรรม และการปรับปรุงดำเนินงานพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

## สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและ  
 การวัดและประเมินผลตามหลักสูตร แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 คือ ควรมีการวางแผนจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมั่นติดตามนโยบายใหม่  
 จากต้นสังกัดอยู่ตลอดเสมอปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษา ควรเข้ารับการพัฒนาหรือการฝึกอบรม  
 ที่พัฒนาความเป็นผู้นำกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผล  
 ตามหลักสูตร หาโอกาสศึกษาคูงานในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน  
 เป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร มีการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีใน  
 กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พร้อมทั้งมีการตรวจสอบการพัฒนาตนเอง โดยใช้  
 กระบวนการบริหารจัดการนิเทศภายใน ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบของการส่งเสริมการ  
 จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร ตลอดจนหน่วยงาน  
 ต้นสังกัด เข้ามาช่วยวิเคราะห์หลักสูตร นิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษา ตลอดจนสนับสนุนในเรื่อง  
 ของอัตรากำลังครูผู้สอนให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ บรรจบ  
 ภูโสตา (2556) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
 ในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่  
 การรวบรวม วิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการเรียนรู้ที่  
 กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การกำหนด การเตรียมการ และการจัดหาสื่อ  
 การเรียนการสอน อุปกรณ์เครื่องใช้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน การกำหนดวิธีการ  
 ประเมินผลการเรียนในแต่ละหน่วยการเรียนรู้หรือรายวิชา การจัดทำ แผนการสอนหรือแผนการ  
 จัดการเรียนรู้ของผู้สอนแต่ละคนการควบคุมดูแล และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน  
 ตามแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ การร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนการสอน และ  
 สอดคล้องกับ ลือชัย ชูนาคา (2558) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า  
 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1)วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น



และดำเนินการประเมินก่อนการพัฒนา 2) การวางแผนการพัฒนาสมรรถนะ 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ 5) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการมี 5 วิธี ได้แก่ 1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การให้ฝึกปฏิบัติจริง 3) การศึกษาดูงาน 4) การสอนงาน/พี่เลี้ยง 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ ควรมีการวางแผนสนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมฝึกประสบการณ์ ใช้กระบวนการ PLC เพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างนวัตกรรม ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ร่วมเรียนรู้พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไปพร้อมกับครู ควรเปิดโอกาสให้มีเวทีนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในสถานศึกษา พร้อมทั้งมีการตรวจสอบการพัฒนาดตนเองจากผลตอบรับในนำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ควรปรับปรุงพัฒนาดตนเองให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด สนับสนุนในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ รวมไปถึงจัดให้มีหลักสูตรอบรมพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆที่เข้ามา และหน่วยงานต้นสังกัด ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความอิสระในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาใช้ในบริหารจัดการตามความเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ มานะ ครุฑาโรจน์ (2562, น.129-130) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา 4.0 สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดในปัจจุบันได้แก่ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณ และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ ทักษะการนำเสนอและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ส่วนความต้องการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยุคการศึกษา 4.0 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการพัฒนามากที่สุด ได้แก่ ด้านทักษะการนำเสนอและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และด้านที่มีความต้องการในการพัฒนาน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรมและจรรยาบรรณ

ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ ควรมีการวางแผนสนับสนุนงบประมาณ ในการส่งเสริมพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ควรเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยการประสานศูนย์ภาษาอังกฤษ หรือหน่วยงานด้านภาษา เข้ามามีส่วนร่วม ควรส่งเสริมให้มีการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยเฉพาะสถานศึกษาที่มีการขับเคลื่อนโครงการพิเศษ หรือมีเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ พร้อมทั้งมีการตรวจสอบความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยการส่งเสริมให้มีการสอบวัดผลระดับความสามารถด้านภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน CEFR มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด ควรมีการสอบวัดผล หรือนำระดับความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร มาใช้พิจารณาในกระบวนการประเมินหรือคัดเลือกบุคลากร ในสถานศึกษาที่มีความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับ วรริตน์ เกตุเรือง (2559) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับนักเรียนของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับนักเรียนของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดเล็ก 3 องค์กรประกอบ ได้แก่ องค์กรประกอบที่ 1 การบริหารจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร องค์กรประกอบที่ 2 การจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร องค์กรประกอบที่ 3 คุณภาพผู้เรียน และปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักแก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร 2) การส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเกิดการพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และสอดคล้องกับ เอกพจน์ สิงห์คำ (2560, น. 111-114) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางในการพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการฟัง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1.1) การศึกษาด้วยตนเองโดยการค้นคว้าจากตำราหรือสื่อต่าง ๆ ในการอ้างอิงข้อมูล 1.2) อบรมนอกสภาพการทำงานหรืออบรมทางไกลจากสื่อจากหลายช่องทางเพื่อจะได้เข้าใจบริบทหรือสถานการณ์นั้น 1.3) การศึกษาดูงานหรือมีโอกาสได้ศึกษาต่อกับเจ้าของภาษาโดยตรงจะทำให้คุ้นกับสำเนียงเสียงของเจ้าของภาษา 2) ทักษะการพูด มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 2.1) การศึกษาด้วยตนเองโดยการฝึกและศึกษาการพูดภาษาอังกฤษจากสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือการกล่าวสุนทรพจน์ สื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอ เพื่อฝึกเน้นการออกเสียงคำศัพท์และการพูดให้ถูกต้อง 2.2) การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการพูดบรรยายและนำเสนอ การพูดตามหัวข้อที่กำหนด เพื่อพัฒนาเทคนิควิธีการพูดให้ดียิ่งขึ้น 2.3) การศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อฝึกฝนกับเจ้าของภาษา (Native Speaker)

โดยฝึกพื้นฐานเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจก่อน 3) ทักษะการอ่าน มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 3.1) ศึกษาด้วยตนเอง โดยอาจเริ่มต้นจากการอ่านป้ายโฆษณา หรือ Billboard ต่างๆ หนังสือนิทานอีสปประวัติ ส่วนตัวแบบย่อ บันทึกกิจวัตรประจำวัน 3.2) อบรมกลวิธีการอ่านหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ กระบวนการที่ผู้อ่านสร้างความหมายจากการอ่านภาษาอังกฤษ เพื่อปูพื้นฐานในการอ่านภาษาอังกฤษ 3.3) การที่มีผู้เชี่ยวชาญโดยตรงที่ให้คำแนะนำ (Coaching) ในการฝึกอ่านบทกลอนหรือบทความสั้นๆ ที่ผู้อ่านเกิดปัญหาหรือไม่เข้าใจ ผู้เชี่ยวชาญจะสามารถให้คำแนะนำ ปรีกษา หรือแก้ปัญหาได้ทันที 4) ทักษะการเขียน มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 4.1) การศึกษาด้วยตนเองในเอกสารวารสารการประชุมเอกสารต่างประเทศ หนังสือหรือสื่อที่เกี่ยวกับเทคนิคในการเขียนในรูปแบบต่างๆ 4.2) การอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาทักษะการเขียนตามรูปแบบ การเขียนบรรยายง่ายๆ โดยกำหนดหัวข้อ สิ่งฝึกฝนเป็นประจำจะทำให้เกิดการเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ตรงให้กับผู้บริหาร

### สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ ควรมีการวางแผนปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี พร้อมทั้งวางแผนการดำเนินการโดยจัดทำปฏิทินวิชาการให้ครอบคลุมตลอดทั้งปีการศึกษา หมั่นศึกษา กฎระเบียบ นโยบายที่เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งนำมาปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการอย่างหลากหลาย พร้อมทั้งมีการตรวจสอบการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำ PLC อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการพิจารณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานต่อไป มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้ดีขึ้น โดยการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ทั้งนี้ศึกษานิเทศก์ควรให้การติดตาม ให้คำแนะนำ ช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด ควรสนับสนุนในด้านบุคลากรและอุปกรณ์ให้มีความเท่าเทียมและเหมาะสมในแต่ละสถานศึกษา และหน่วยงานในการคัดเลือกและพัฒนา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ควรให้ความสำคัญในการจัดอบรมในด้านการพัฒนาการบริหารงานวิชาการสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับ ורתัย ยศปัญญา (2558) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะหัวหน้างานวิชาการในสถานศึกษา มี 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ 1) กลุ่มความรู้ ประกอบด้วย ความรู้เรื่องข้อมูลสารสนเทศ นโยบาย การวางแผนและการประเมินผลงานวิชาการ หลักการของเทคโนโลยี ขอบข่ายเทคนิควิธีการจัดการงานวิชาการ 2) กลุ่มทักษะ ประกอบด้วย เทคนิควิธีการจัดการงานวิชาการ การนิเทศงานวิชาการ การบริหารงาน

บุคคลฝ่ายวิชาการ การสื่อสารและจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับ ICT and Media literacy

3) กลุ่มคุณลักษณะ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความใฝ่รู้ และองค์ประกอบวิธีการพัฒนา มี 3 วิธีประกอบด้วย 1) การศึกษาหรือพัฒนาด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรม 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ สนิท ประหา (2561) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในเขตชายแดนไทย-เมียนมา ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูใหญ่ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในเขตชายแดนไทย-เมียนมา มี 6 วิธี คือ 1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษาดูงาน 3) การใช้พี่เลี้ยง 4) การสอนงาน 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 6) การจัดการความรู้ ส่วนเงื่อนไขความสำเร็จ มี 3 ข้อ คือ 1) นโยบายจากต้นสังกัดเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน 2) การได้รับงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอย่างต่อเนื่อง 3) มีระยะเวลาในการอยู่ดำรงตำแหน่งให้ทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ ควรมีการดำเนินการ SWOT Analysis การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี เพื่อหาทางสนับสนุนและแก้ไขพัฒนาต่อไป ควรเข้ารับการอบรมพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับการใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีในสถานศึกษา มีการนำดิจิทัลและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเหมาะสม จัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านการใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี มาให้ความรู้กับบุคลากรในสถานศึกษา พร้อมทั้งตรวจสอบทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี จากการ PLC และรายงานผลการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบในการปรับใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีในสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด ควรลงพื้นที่ติดตามให้ทั่วถึงในสถานศึกษาต่างๆ ยังสถานที่จริง ที่รับผิดชอบเป็นระยะๆ และหน่วยงานต้นสังกัด ควรสนับสนุนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี และมีการสนับสนุนอุปกรณ์ หรือจัดหาดิจิทัลและเทคโนโลยี ที่เป็นประโยชน์ตรงตามความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ บรรจบ ภูโสดา (2556) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี คือ การจัดกระบวนการกำหนดข้อมูลสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ทางวิชาการของงานวิชาการทั้งหมด สร้างระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในสถานศึกษามีระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน มีซอฟต์แวร์ที่จำเป็นสำหรับใช้ในสถานศึกษามีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่สมบูรณ์ มีการกำหนดเวลาในการรวบรวมข้อมูลและ

สารสนเทศ การควบคุมดูแลและส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ การนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ประกอบการดำเนินงานอื่นๆ

ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ ควรมีการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยการระบุในข้อตกลงของ PA และร่วมกันกำหนดเป็น MOU กำหนดเป็นวาระ หรือรูปแบบของสถานศึกษา เช่น หนังสือข้อตกลงต้องมีการทำกิจกรรม PLC กลุ่มสาระ และ PLC ช่วงชั้น ที่สำคัญรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีส่วนร่วมในวง PLC เพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหา ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งนี้รูปแบบการทำ PLC ควรใช้รูปแบบที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำ PLC พร้อมทั้งมีการตรวจสอบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยการติดตาม และนำเอาประเด็นที่ได้จากการทำ PLC มาเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อร่วมดำเนินการต่อไป มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองโดยการส่งเสริมองค์ความรู้ด้าน PLC ให้มีความเข้าใจ สร้างความตระหนักรู้และเห็นความสำคัญในเรื่องกระบวนการ การนำไปใช้ และประโยชน์จากการ PLC ควรมีศึกษานิเทศก์ คอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือในการทำ PLC อย่างใกล้ชิด และประเด็นสำคัญที่เกิดจากวง PLC ควรรายงานให้เขตพื้นที่ต้นสังกัดได้รับรู้รับทราบ เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขและดำเนินการต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ นิชาภัทร วิลเลียมส์ (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาการนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การถอดบทเรียนการพัฒนาการนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนประถมศึกษา มีประเด็นที่ได้เรียนรู้ ได้แก่ การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และตรงกับปัญหาความต้องการทำให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนและบรรลุเป้าหมาย ความเป็นกัลยาณมิตรในการทำงานทำให้ครูมีความพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน บุคคลในระดับองค์กรมีความผูกพันกันอย่างแน่นแฟ้น ทำให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและเสียสละ ปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติเชิงบวก การแลกเปลี่ยนการปฏิบัติระหว่างครูด้วยกันทำให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ที่เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รูปแบบการนิเทศที่เกิดจากกระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ควรมีขั้นตอนของการวางแผน การจัดทีมงาน การลงมือปฏิบัติและการสะท้อนผลที่ได้รับ และสอดคล้องกับ ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557, น. 160-162) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม โดยใช้ตาราง SWOT Matrix และการสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถพัฒนาเป็นกลยุทธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง 25 วิธีดำเนินการ โดยกลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1.1) สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืนซึ่งมีวิธีดำเนินการดังนี้ 1.2) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน 1.3) ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครู

ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คือ ควรมีการวางแผนสนับสนุนงบประมาณ โดยการกำหนดในแผนปฏิบัติราชการ ควรทำความเข้าใจในพระบรมราโชบายและน้อมนำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาให้เป็นรูปธรรม ต้องสร้างความตระหนักและเชื่อมโยงการดำเนินการตามแนวทางพระบรมราโชบายถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ ให้เข้าใจในทิศทางเดียวกัน มีการส่งเสริมให้ครูน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ โดยการบูรณาการออกแบบแผนการจัดการเรียนสอนในรายวิชาที่รับผิดชอบตามความเหมาะสม พร้อมทั้งตรวจสอบการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ โดยการติดตามและประเมินผลตามตัวชี้วัด ในลักษณะการขับเคลื่อนโครงการพิเศษต่างๆ ในสถานศึกษา มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองโดยการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครู เพื่อนร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอ และยึดการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด เผยแพร่ประกาศยกย่อง สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ และหน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมสนับสนุน ให้สถานศึกษาได้บูรณาการน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ พัฒนาให้เป็นศูนย์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ อัมไพ อุตตารธรรม (2562, น. 166) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารการเสริมสร้างคุณธรรมนักเรียนตามพระบรมราโชบายสำหรับโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการเสริมสร้างคุณธรรมนักเรียนตามแนวพระบรมราโชบาย สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยมี หลักการของรูปแบบ ดังนี้ 1) หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานเสริมสร้างคุณธรรมนักเรียนให้กับผู้บริหาร ครู ในการบริหารจัดการโครงการ งาน กิจกรรมต่างๆ ได้อย่างอิสระ 2) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลทุกฝ่ายในสถานศึกษา ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและดำเนินงานเสริมสร้างคุณธรรมนักเรียน 3) หลักการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) หมายถึง การใช้กระบวนการบริหารโดยการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการเพื่อการวางแผนดำเนินงานการดำเนินการตามแผนการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงพัฒนา 4) หลักการบริหารแบบยึดเป้าหมายหมายถึงการปฏิบัติงานทุกงานของสถานศึกษาต้องมุ่งถึงผลที่จะ

ทำให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของการเสริมสร้างคุณธรรม และสอดคล้องกับ สมบัติ นพริก (2561, น. 76) ได้กล่าวว่า "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา" เป็นวิธีการแห่งศาสตร์พระราชาราชเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชบรมนาถบพิตร ทรงใช้เป็นวิธีการทรงงานมาตลอดรัชสมัยของพระองค์ โดยที่ทรงศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาในพื้นที่จน เข้าใจ อย่างถ่องแท้ โครงการพระราชดำริที่ทรงงานอย่าง เข้าถึงประชาชน นำมาสู่การ พัฒนา ที่ได้ผลในท้ายที่สุด การทรงงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชบรมนาถบพิตร นั้นทรงยึดวิธีการ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา มาตลอดรัชสมัยพระองค์ทรงมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนทรงตรัสว่า "ต้องระเบิดจากข้างใน" นั่นคือต้องสร้างความเข้มแข็งให้คนในชุมชน หรือองค์กรที่เราเข้าไปพัฒนาให้มีสภาพพร้อมที่จะรับการพัฒนาเสียก่อน มิใช่การนำความเจริญจากสังคมภายนอกเข้าไปหาชุมชนหมู่บ้าน หรือองค์กรที่ยังไม่ทันได้มีโอกาสเตรียมตัวหรือมีความพร้อม



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำผลจากการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก สำหรับนำไปวางแผนในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในระหว่างการทำงาน เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ และสอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เนื่องจากการศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก พบว่า สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มีค่าพิสัยพัฒนาการต่ำที่สุด ซึ่งการบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญของสถานศึกษา เพื่อให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถให้คำปรึกษาแนะนำและการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนให้กับครูได้อย่างถูกต้องชัดเจน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ควรมีการประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ควรมีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556. (2556, 4 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 130 ตอนพิเศษ 130 ง, หน้า 72.
- ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556. (2556, 4 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 130 ตอนพิเศษ 130 ง, หน้า 65.
- คณะกรรมการการศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก. (2563, 2 มีนาคม). *ประกาศรับสมัครคัดเลือกบุคคล เพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปี พ.ศ. 2563*. เข้าถึงได้จาก <http://www.plkmoe.go.th/home/index.php/2018-01-31-15-04-47?start=160>
- คณะกรรมการการศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก. (2563, 20 มีนาคม). *รายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก บุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปี พ.ศ. 2563*. เข้าถึงได้จาก <http://www.plkmoe.go.th/home/index.php/2018-01-31-15-04-47?start=160>
- คณะกรรมการการศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก. (2563, 6 สิงหาคม). *รายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกและ ขึ้นบัญชีเพื่อเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2563*. เข้าถึงได้จาก <http://www.plkmoe.go.th/home/index.php/2018-01-31-15-04-47?start=150>
- คณะกรรมการการศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก. (2563, 31 สิงหาคม). *การพัฒนาข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2563*. เข้าถึงได้จาก <http://www.plkmoe.go.th/home/index.php/2018-01-31-15-04-47?start=150>
- จूरี่รัตน์ สิทธิโชค. (2551). *แนวทางการพัฒนาคุณธรรมที่พึงประสงค์ของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ชนิดา ไพบูลย์สวัสดิ์. (2556). *การศึกษาพัฒนาการความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ ภาษาอังกฤษของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในจังหวัดศรีสะเกษ จากรูปแบบ การสอนของครูที่แตกต่างกัน : โมเดลโค้งพัฒนาการที่มีตัวแปรแฝง (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ชาญชัย อาจินสมจาร. (2538). *หลักและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและพัฒนา: แนวทางการวางแผนการเขียนโครงการและการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: ซีคเซสมิเดีย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *มารู้จัก Competency กันเถอะ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณิชากา ปรีทอง. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการนำองค์กรของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิชาภัทร วิลเลียมส์. (2559). *การพัฒนาการนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2634). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิศการพิมพ์.
- ธีรศักดิ์ อุปรมัย และ สุชาติ บางวิเศษ. (2563). *การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน*. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธีรศักดิ์ อุปรมัย. (2553). *การบริการวิชาการดนตรี*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- บรรจบ ภูโสดา. (2556). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประถมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ภาวิ พิพัฒน์ลักษณ์. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ* (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง สารความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556. (2556, 12 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 130 ตอนพิเศษ 156 ง, หน้า 43-59.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *แนวพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. ม.ป.ท.
- พรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. (2547, 23 ธันวาคม).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 121 ตอนพิเศษ 79 ก, หน้า 22.

พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551.

(2551, 20 กุมภาพันธ์). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 ตอนพิเศษ 36 ก, หน้า 28.

พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.

(22 กรกฎาคม 2553). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก, หน้า 7.

พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562.

(2562, 5 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 ตอนที่ 43 ก, หน้า 9.

พระราชบัญญัติ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546. (2546, 11 มิถุนายน).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 120 ตอนที่ 52 ก, หน้า 17-18.

พยอม วงศ์สารศรี. (2538). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พิทยา ศิริธำรง. (2556). การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภิษาพัชญ์ โทนา. (2561). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0

(วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

มานะ ครุฑโรจน์. (2562). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุคการศึกษา

4.0 (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560, 6 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา.

เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก, หน้า 79-80.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2548). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: นามมีบุ๊คพับลิเคชั่น.

ลือชัย ชูนาคา. (2558). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).

พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วาทกานต์ ศรีธรรษาภรณ์. (2561). การพัฒนาระบบการสรรหาและการคัดเลือกผู้อำนวยการ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วิกร ตันทวูทโฒ. (2536). หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ส่งเสริมและฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิรัช จงอยู่สุข. (2545). พัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง

ของประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- วิรัตน์ เกตุเรือง. (2559). รูปแบบการบริหารการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสำหรับนักเรียนของโรงเรียนขยายโอกาสขนาดเล็ก (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุษาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิทยา จันทรศิริ. (2551). การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุษาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิริยา พัทธชนะ. (2556). การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดพิจิตร (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุษาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็น เพื่อการบริหารทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2559). 9 สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศุภนาฏ พิมพ์เงิน. (2562). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงราย (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สนธิ ประหา. (2561). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในเขตชายแดนไทย-เมียนมา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุษาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สัมมา รัตนธัญ. (2556). หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สายทอง ไตรระวิภาค. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุษาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมชาย ธีธัญกุล. (2544). จิตวิทยาพัฒนาการ. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมบัติ นพริก. (2561). ศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาศาสตร์การบริหาร. กรุงเทพฯ: สายธุรกิจโรงพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). คู่มือการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: (ม.ป.ท.).

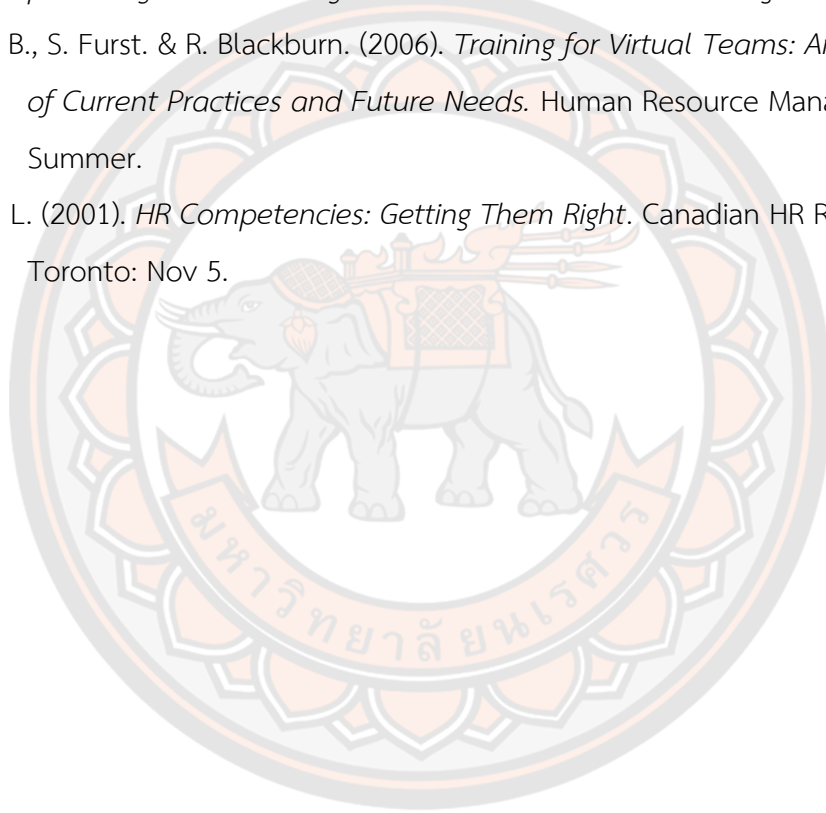
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). คู่มือกิจกรรมรายวิชาหลักสูตรการพัฒนา  
ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: (ม.ป.ท.).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). หลักสูตรและคู่มือการพัฒนาข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา.  
กรุงเทพฯ: (ม.ป.ท.).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา. กรุงเทพฯ:  
(ม.ป.ท.).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุ และแต่งตั้ง  
ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ. ที่ ศธ 04009/ว830, ที่ ศธ 04009/ว831, ที่ ศธ 04009/ว832,  
ลงวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2563.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2562). การขอยกเว้นคุณสมบัติ  
ของผู้มีสิทธิเข้ารับการศึกษา และการกำหนดรายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับการ  
การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
และผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
สำนักงาน ก.ค.ศ., สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ที่ ศธ.0206.6/728,  
ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2562). หลักเกณฑ์และวิธีการ  
คัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและ  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา. สำนักงาน ก.ค.ศ., สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.  
ที่ ศธ.0206.4/ว8, ลงวันที่ 26 เมษายน 2562.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2562). หลักเกณฑ์และวิธีการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. สำนักงาน ก.ค.ศ.,  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ที่ ศธ.0206.7/ว20, ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2561.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2563). หลักเกณฑ์และวิธีการ  
พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร  
สถานศึกษา. สำนักงาน ก.ค.ศ., สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ที่ ศธ.0206.7/ว8,  
ลงวันที่ 29 เมษายน 2563.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). *มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*. สำนักงาน ก.ค.ศ., สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ที่ ศธ.0206.4/ว3, ลงวันที่ 26 มกราคม 2564.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *วิสัยทัศน์และกรอบการปฏิรูประบบราชการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูประบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2561 (IMD 2018)*. กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2561 (Education in Thailand 2018)*. กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: พรินทวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *สภาการศึกษาเสวนา 2016-2017 บทบาทการศึกษาไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0*. กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: พรินทวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *เครื่องมือส่งเสริมการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา) (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: พรินทวานกราฟฟิค.
- สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน. (2559). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา.
- สุกัญญ์ แสงโชติ. (2560). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษา : หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2541). *การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม*. มหาสารคาม: สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.
- หนูกันท์ ปาโส. (2562). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.

- อนุเทพ กุศลคุ้ม. (2561). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพครูสภาในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- อรทัย ยศปัญญา. (2558). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อัจฉรา พยัคฆ์เกษม. (2558). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอคลองขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- อัมไพ อุตตารธรรม. (2562). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการเสริมสร้างคุณธรรมนักเรียนตามพระบรมราโชบายสำหรับโรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต)*. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2561). *competency assessment tool เครื่องมือประเมินขีดความสามารถของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: ทีคิวพี.
- เอกพจน์ สิงห์คำ. (2560). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางในการพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- Bouchamma, Y., Basque, M. & Marcotte, C. (2014). *School management competencies: Perceptions and self - efficacy beliefs of school principals*. *Creative Education*, 5, 583-585.
- Castillo, E.D. (2005). *Defining Competencies*. Business Mexico. Mexico. City: March.
- Greengard, S. (1999). *Competency Management Delivers Spectacular Corporate Workforce*. Costa Mesa: March.
- Kochanski, K. & P.L. Blanc. (1998). *Should Organization Pay for Competencies?* ACA News. Scottsdale: June.
- Meisinger, S. (2003). *Adding Competencies Adding Value HR Magazine*. Alexandria: Jul.
- Mogan, P., & others. (2006). *We Asked HR Professionals What Are Your Organization's Biggest Training Needs?* Canadian HR Reporter. Toronto: Mar 27.



- Newton, E. H. (1987). *Critical issues in the professional preparation and development of educational administrators in developing areas*. *Resources in Education*, 22(4), 54.
- Ozcelik, G. and M. Ferman. (2006). "Competency Approach to Human Resource Management: Outcome and Contributions in a Turkish Cultural Context", *Human Resource Development Review*. Thousand Oaks: March.
- Parsons, J. K. (2004). *Organization and management in school perspectives for practicing teacher and governors (2nd ed.)*. London: Longman.
- Rosen, B., S. Furst. & R. Blackburn. (2006). *Training for Virtual Teams: An Investigation of Current Practices and Future Needs*. *Human Resource Management*. Summer.
- Wright. L. (2001). *HR Competencies: Getting Them Right*. *Canadian HR Reporter*. Toronto: Nov 5.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามพัฒนาการการพัฒนา  
สมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จังหวัดพิษณุโลก

1. ชื่อ-นามสกุล รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ชื่อ-นามสกุล รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาติ ปณระราช  
ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
3. ชื่อ-นามสกุล ดร.สนิท ประหา  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พิษณุโลก เขต 3

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาระณแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เคยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก และมีประสบการณ์  
ด้านการบริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่เกิน 4 ปี จำนวน 5 คน  
ประกอบด้วย

1. ชื่อ-นามสกุล นางพิมพ์นารา นุปีง  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ่อโพธิ์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตตรดิตถ์ (พิษณุโลก)
2. ชื่อ-นามสกุล นายกิตติศักดิ์ สินธุวงศานนท์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนแสงสงคราม"อุดรคณาภิรักษ์อุปลัมภ์"  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก  
อุตตรดิตถ์ (พิษณุโลก)
3. ชื่อ-นามสกุล นายวีระพนธ์ คำดี  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวังมะด่านพิทยาคม สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตตรดิตถ์ (พิษณุโลก)
4. ชื่อ-นามสกุล นางกมลวรรณ ทาบาง  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคุขขวาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาศพิษณุโลก เขต 1
5. ชื่อ-นามสกุล นางจันทร์แรม ขุนทอง  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทางไหล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาศพิษณุโลก เขต 3

2. ผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่เคยมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก และมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ชื่อ-นามสกุล นายชัยลักษณ์ รักษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก  
อุตรดิตถ์ (พิษณุโลก)
2. ชื่อ-นามสกุล นายปิยะชัย ภูจันทร์ดิฐกุล  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบางกระทุ่มพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พิษณุโลก อุตรดิตถ์ (พิษณุโลก)
3. ชื่อ-นามสกุล นายสุรียัน ชัยพันธ์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนินมะปราง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2
4. ชื่อ-นามสกุล ว่าที่ ร.ต.คัมภีร์ ทองจันทร์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยท้อฟาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
5. ชื่อ-นามสกุล นางสาวสุกัญญา คอนสาร  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนินสุวรรณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

## ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๗

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๒๙๕

วันที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี

ด้วย นายบรรพต ไชยเสน รหัสประจำตัว ๖๓๐๗๐๔๔๔ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๒๙๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๖ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาตี ปณะราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายบรรพต ไชยเสน รหัสประจำตัว ๖๓๐๗๐๔๔๔ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดูตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๗

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒. นายบรรพต ไชยเสน

โทร. ๐๙-๘๔๕๔-๑๒๔๐

ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๒๙๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๖ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.สนธิ ประหา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายบรรพต ไชยเสน รหัสประจำตัว ๖๓๐๗๐๔๔๔ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย  
โทร. ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๗  
โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖  
๒. นายบรรพต ไชยเสน  
โทร. ๐๙-๘๔๕๕-๑๒๔๐





ที่ อว 0603.05/พิเศษ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000

8 เมษายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

ตามที่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้เปิดหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมสามารถเป็นผู้บริหารที่พึงประสงค์และเป็นผู้นำทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะต้องผ่านรายวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระจำนวน 6 หน่วยกิต จึงจะสามารถจบการศึกษาในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาได้ตามเกณฑ์ที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากำหนด

ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ เพื่อให้ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คือ นายบรรพต ไชยเสน รหัสประจำตัว นิสิต 6307044 ใช้ประกอบการดำเนินการวิจัย เรื่อง “การประเมินความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการ” คือ

1. ข้อมูลผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกโรงเรียน ปีการศึกษา 2563
2. ข้อมูลรองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกโรงเรียน ปีการศึกษา 2563
3. ข้อมูลผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เคยดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเดิมมาก่อน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ ประจันบาน)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

คณะศึกษาศาสตร์

โทร. 0-5596-2432

โทรสาร 0-5596-2402

ที่ อว 0603.05/พิเศษ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร 65000

8 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ตามที่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ได้เปิดหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมสามารถเป็นผู้บริหารที่พึงประสงค์และเป็นผู้นำทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะต้องผ่านรายวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระจำนวน 6 หน่วยกิต จึงจะสามารถจบการศึกษาในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาได้ตามเกณฑ์ที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากำหนด

ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ เพื่อให้นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คือ นายบรรพต ไชยเสน รหัสประจำตัวนิสิต 6307044 ใช้ประกอบการดำเนินการวิจัย เรื่อง “การประเมินความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการ” คือ

1. ข้อมูลผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกโรงเรียน ปีการศึกษา 2563
2. ข้อมูลรองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกโรงเรียน ปีการศึกษา 2563
3. ข้อมูลผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เคยดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเดิมมาก่อน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ ประจันบาน)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-5596-2432  
โทรสาร 0-5596-2402

ที่ อว 0603.05/พิเศษ



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000

8 เมษายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตามที่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ได้เปิดหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมสามารถเป็นผู้บริหารที่พึงประสงค์และเป็นผู้นำทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะต้องผ่านรายวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระจำนวน 6 หน่วยกิต จึงจะสามารถจบการศึกษาในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาได้ตามเกณฑ์ที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากำหนด

ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ เพื่อให้ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คือ นายบรรพต ไชยเสน รหัสประจำตัว นิสิต 6307044 ใช้ประกอบการดำเนินการวิจัย เรื่อง “การประเมินความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการ” คือ

1. ข้อมูลผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกโรงเรียน ปีการศึกษา 2563
2. ข้อมูลรองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกโรงเรียน ปีการศึกษา 2563
3. ข้อมูลผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เคยดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเดิมมาก่อน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

คณะศึกษาศาสตร์

โทร. 0-5596-2432

โทรสาร 0-5596-2402

ที่ อว 0603.05/พิเศษ



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร 65000

8 เมษายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร อดิศักดิ์

ตามที่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ได้เปิดหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมสามารถเป็นผู้บริหารที่พึงประสงค์และเป็นผู้นำทางวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตจะต้องผ่านรายวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระจำนวน 6 หน่วยกิต จึงจะสามารถจบการศึกษาในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาได้ตามเกณฑ์ที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากำหนด

ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้ เพื่อให้ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คือ นายบรรพต ไชยเสน รหัสประจำตัว นิสิต 6307044 ใช้ประกอบการดำเนินการวิจัย เรื่อง “การประเมินความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการ” คือ

1. ข้อมูลผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกโรงเรียน ปีการศึกษา 2563
2. ข้อมูลรองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกโรงเรียน ปีการศึกษา 2563
3. ข้อมูลผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เคยดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเดิมมาก่อน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ ประจันบาน)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

คณะศึกษาศาสตร์

โทร. 0-5596-2432

โทรสาร 0-5596-2402

ที่ อว 0603.05/พิเศษ



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร 65000

16 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นายบรรพต ไชยเสน รหัสประจำตัว 63070444 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิจิตร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง)

รักษาราชการแทนหัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

คณะศึกษาศาสตร์

โทร. 0-5596-2432

โทรสาร 0-5596-2402



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๑๒๙๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๖ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นายบรรพต ไชยเสน รหัสประจำตัว ๖๓๐๗๐๔๔๔ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้หนังสือดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าอิสระซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๗

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายบรรพต ไชยเสน

โทร. ๐๙-๘๘๕๕-๑๒๔๐

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



แบบสอบถามพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยคือ นายบรรพต ไชยเสน นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

3. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพก่อนดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ประเภทสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ 21 ตัวชี้วัด รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 59 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1) สภาพก่อนได้รับการพัฒนา 2) สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี และ 3) สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านใดๆ ทั้งสิ้น และขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

บรรพต ไชยเสน

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตามสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

3. สถานภาพก่อนดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

ครู

ครูชำนาญการ

ครูชำนาญการพิเศษ

ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ

ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2).....

ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า.....

อื่นๆ.....

4. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

.....ปี.....เดือน

5. ประเภทสถานศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษา



## ตอนที่ 2 แบบสอบถามพัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในตาราง ตามสภาพความเป็นจริง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

1) **สภาพก่อนได้รับการพัฒนา** หมายถึง สภาพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า หรือ อื่นๆ ที่ยังไม่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

2) **สภาพหลังได้รับการพัฒนา 1 ปี** หมายถึง สภาพของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว และยังอยู่ในช่วงรับการประเมินสัมฤทธิผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี

3) **สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน** หมายถึง สภาพของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว และกำลังปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

โดยพิจารณาระดับความคิดเห็นดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	พัฒนาการ การพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น														
		สถานภาพข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา					สถานภาพที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา									
		สภาพก่อนได้รับ การพัฒนา					สภาพหลังได้รับ การพัฒนา 1 ปี					สภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์</b>																
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา</b>																
1	หลักและวิธีการในการสร้าง อุดมการณ์และเกียรติภูมิ ในวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ ที่เหมาะสมกับความเป็น รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	ยึดมั่นในอุดมการณ์และ กระบวนทัศน์ในการบริหาร สถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา</b>																
4	ความรู้ความเข้าใจในการ พัฒนาบุคลิกภาพและ สุนทรียภาพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	การวิเคราะห์บุคลิกภาพตนเอง และหาแนวทางการปรับปรุง ฝึกฝนตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	การพัฒนาบุคลิกภาพและ สุนทรียภาพด้านต่างๆ เหมาะสมกับความเป็น รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	พัฒนาการ การพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น														
		สถานภาพข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา					สถานภาพที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา									
		สภาพก่อนได้รับ การพัฒนา					สภาพหลังได้รับ การพัฒนา 1 ปี					สภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง</b>																
7	เทคนิควิธีการพูดในโอกาส ต่างๆ ในเชิงบวกอย่าง สร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	ทักษะการพูดที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย พูดให้ได้ใจคน พูดให้ได้อารมณ์ พูดให้ผ่านปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	ความมั่นใจและมีบุคลิกภาพ ที่ดีในการพูดในโอกาสต่างๆ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา</b>																
10	เข้าใจในความเป็นครู และความเป็นผู้บริหาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	เป็นคนดี มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรมจริยธรรม เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ วิชาชีพและหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	พัฒนาการ การพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น														
		สถานภาพข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา					สถานภาพได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา									
		สภาพก่อนได้รับ การพัฒนา					สภาพหลังได้รับ การพัฒนา 1 ปี					สภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ</b>																
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ</b>																
13	กำหนดวิสัยทัศน์ทางด้าน วิชาการ โดยกระบวนการ วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา นโยบาย และตามความ ต้องการพัฒนา คุณภาพวิชาการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	ความเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงทางวิชาการ สู่ความสำเร็จ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	เข้าใจและสามารถแนะนำ แนวทางการบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้อื่นได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร</b>																
16	ความรู้ความเข้าใจใน แนวทางการบริหารจัดการ หลักสูตรการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17	เป็นผู้นำในการนำหลักสูตรการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	พัฒนาการ การพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น														
		สถานภาพข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา					สถานภาพที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา									
		สภาพก่อนได้รับ การพัฒนา					สภาพหลังได้รับ การพัฒนา 1 ปี					สภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร ท้องถิ่นในการ จัดการศึกษาในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการ วัดและประเมินผลตามหลักสูตร</b>																
19	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับกระบวนการจัดการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21	เข้าใจและสามารถแนะนำ วิธีดำเนินการวัดและประเมิน ผลจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ ให้ผู้อื่นได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ</b>																
22	ปลุกเร้าและกระตุ้นความคิด ผู้อื่นจนนำไปสู่สำนักที่ดี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23	สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น จนนำไปสู่การประพฤติ ปฏิบัติตนที่ดี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24	ทักษะและกระบวนการ ตัดสินใจที่ดี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	พัฒนาการ การพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น														
		สถานภาพข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา					สถานภาพที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา									
		สภาพก่อนได้รับ การพัฒนา					สภาพหลังได้รับ การพัฒนา 1 ปี					สภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และงานวิจัย มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา</b>																
25	บริหารการดำเนินการนิเทศ ภายในได้อย่างหลากหลายและ เหมาะสมกับสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26	สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและ งานวิจัยในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27	ส่งเสริมการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและ งานวิจัยมาปรับใช้เพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</b>																
28	ความรู้ความเข้าใจ ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
29	ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการสื่อสารออนไลน์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
30	การพัฒนาตนเองให้เกิด ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้อย่างเหมาะสม หลากหลาย และปลอดภัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	พัฒนาการ การพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น														
		สถานภาพข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา					สถานภาพได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา									
		สภาพก่อนได้รับ การพัฒนา					สภาพหลังได้รับ การพัฒนา 1 ปี					สภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร</b>																
31	ความรู้ความเข้าใจในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
32	ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร คือ ฟัง พูด อ่าน เขียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
33	การพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะ ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการ สื่อสาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา</b>																
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา</b>																
34	ความรู้ความเข้าใจในแนว ทางการขับเคลื่อนนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานใน สถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
35	กำหนดแนวทางในการ ขับเคลื่อนนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการและ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การ ปฏิบัติในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	พัฒนาการ การพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น														
		สถานภาพข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา					สถานภาพได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา									
		สภาพก่อนได้รับ การพัฒนา					สภาพหลังได้รับ การพัฒนา 1 ปี					สภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
36	ขับเคลื่อนนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการและ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การ ปฏิบัติในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์</b>																
37	วิเคราะห์และสังเคราะห์ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
38	วิเคราะห์และสังเคราะห์ นโยบาย ภารกิจของ สถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
39	วางแผนและจัดทำแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ</b>																
40	ความรู้ความเข้าใจ ตามขอบข่ายและภาระงาน การบริหารงานวิชาการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
41	นำความรู้ความเข้าใจ ตามขอบข่ายและภาระงาน การบริหารงานวิชาการไปใช้ในการ บริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



ข้อ	พัฒนาการ การพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น														
		สถานภาพข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา					สถานภาพที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา									
		สภาพก่อนได้รับ การพัฒนา					สภาพหลังได้รับ การพัฒนา 1 ปี					สภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ</b>																
42	ความรู้ความเข้าใจ ตามขอบข่ายและภาระงาน การบริหารงานงบประมาณ และสินทรัพย์ในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
43	นำความรู้ความเข้าใจ ตามขอบข่ายและภาระงาน การบริหารงานงบประมาณ และสินทรัพย์ในสถานศึกษาไป ใช้ในการบริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป</b>																
44	ความรู้ความเข้าใจ ตามขอบข่ายและภาระงาน การบริหารงานทั่วไป	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
45	นำความรู้ความเข้าใจ ตามขอบข่ายและภาระงาน การบริหารงานทั่วไป ไปใช้ใน การบริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล</b>																
46	ความรู้ความเข้าใจ ตามขอบข่ายและภาระงาน การบริหารงานบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	พัฒนาการ การพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น														
		สถานภาพข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา					สถานภาพที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา									
		สภาพก่อนได้รับ การพัฒนา					สภาพหลังได้รับ การพัฒนา 1 ปี					สภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
47	นำความรู้ความเข้าใจ ตามขอบข่ายและภาระงาน การบริหารงานบุคคล ไปใช้ ในการบริหารสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี</b>																
48	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ บริหารจัดการสถานศึกษาโดย ใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
49	นำดิจิทัลและเทคโนโลยีมาใช้ บริหารจัดการสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
50	เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการ บริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</b>																
51	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ (PLC)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
52	สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษาของตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
53	เห็นความสำคัญเกี่ยวกับชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	พัฒนาการ การพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น														
		สถานภาพข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา					สถานภาพได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา									
		สภาพก่อนได้รับ การพัฒนา					สภาพหลังได้รับ การพัฒนา 1 ปี					สภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ</b>																
54	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ลักษณะพิเศษของ Education 4.0 และคุณลักษณะของ เด็กไทยในอนาคต	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
55	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ บริหารจัดการสถานศึกษาใน ยุค 4.0	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
56	กำหนดแนวทางการบริหาร จัดการสถานศึกษาในยุค 4.0 สู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ</b>																
57	ความรู้ความเข้าใจ ในพระบรมราโชบาย ในหลวงรัชกาลที่ 10 ในด้านการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
58	ความรู้ความเข้าใจ ศาสตร์พระราชาสู่การ พัฒนาอย่างยั่งยืน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
59	ขับเคลื่อนปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยคือ นายบรรพต ไชยเสน นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

2. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

3. แบบสัมภาษณ์นี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ลักษณะเป็นแบบเติมคำตอบ

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 8 ข้อ

บรรพต ไชยเสน

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล.....  
 ตำแหน่ง.....  
 สังกัด.....  
 ประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาในตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา.....ปี  
 ประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา.....ปี  
 วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....เวลา.....  
 สถานที่.....  
 หมายเลขโทรศัพท์.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์

ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและ  
 ธรรมภิบาลในการบริหารสถานศึกษา

1. ตามความคิดเห็นของท่าน การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ  
 วิชาชีพและธรรมภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร  
 และควรมีแนวทางพัฒนาตนเองอย่างไร รวมทั้งควรมีหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องช่วยส่งเสริมพัฒนา  
 อย่างไร

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....









**ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ**

8. ตามความคิดเห็นของท่าน การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ ของ  
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรเป็นอย่างไร และควรมีแนวทางการพัฒนาตนเองอย่างไร รวมทั้ง  
ควรมีหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องช่วยส่งเสริมพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

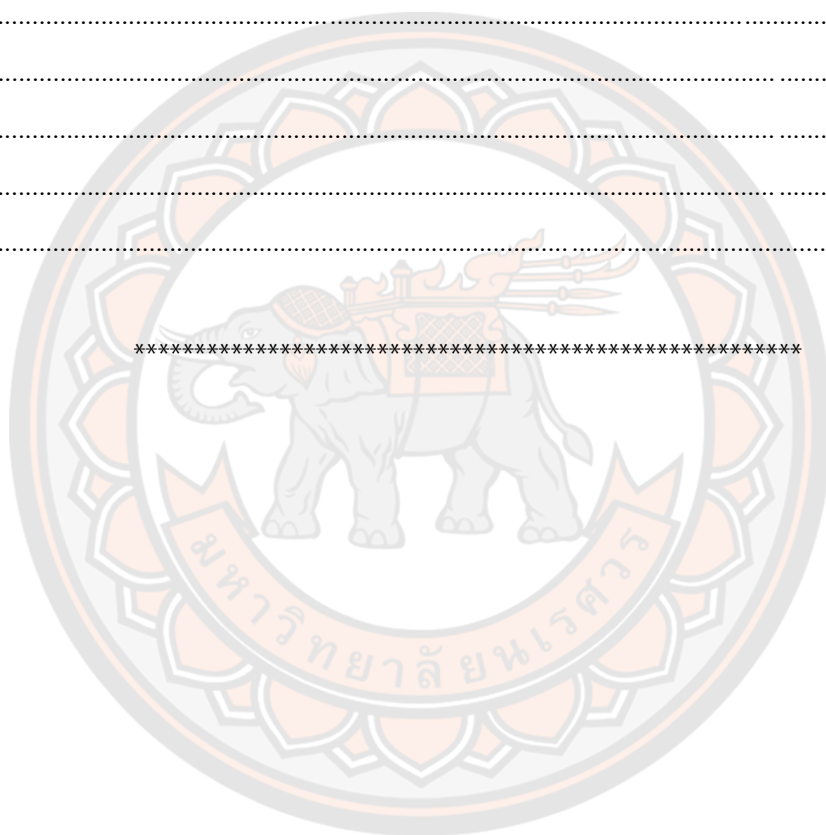
.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*



## ภาคผนวก ง ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม  
พัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก

ข้อ	พัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>สมรรถนะที่ 1 ด้านคุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์</b>							
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.1 อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ของการเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา</b>							
1	หลักและวิธีการในการสร้างอุดมการณ์และ เกียรติภูมิในวิชาชีพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	อุดมการณ์และกระบวนทัศน์ที่เหมาะสมกับ ความเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
3	ยึดมั่นในอุดมการณ์และกระบวนทัศน์ ในการบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.2 บุคลิกภาพและสุนทรียภาพเหมาะสมกับรองผู้อำนวยการสถานศึกษา</b>							
4	ความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลิกภาพ และสุนทรียภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	การวิเคราะห์บุคลิกภาพตนเองและหาแนว ทางการปรับปรุงฝึกฝนตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	การพัฒนาบุคลิกภาพและสุนทรียภาพด้าน ต่างๆ เหมาะสมกับความเป็น รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ	พัฒนาการการพัฒนาศมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.3 ทักษะการพูดที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่ง</b>							
7	เทคนิควิธีการพูดในโอกาสต่างๆ ในเชิงบวกอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ทักษะการพูดที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย พูดให้ ใจคน พูดให้ไ้ทำงาน พูดให้ผ่านปัญหา	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
9	ความมั่นใจและมีบุคลิกภาพที่ดีในการพูดใน โอกาสต่างๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.4 การพัฒนาวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา</b>							
10	เข้าใจในความเป็นครูและความเป็น ผู้บริหาร	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
11	เป็นคนดี มีวินัยในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรมเหมาะสมสำหรับผู้บริหาร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ และหลักธรรมาภิบาล ในการบริหาร สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>สมรรถนะที่ 2 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ</b>							
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.1 วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการสู่ความสำเร็จ</b>							
13	กำหนดวิสัยทัศน์ทางด้านวิชาการ โดยกระบวนการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา นโยบาย และตามความต้องการ พัฒนาคุณภาพวิชาการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ สู่ความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	พัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
15	เข้าใจและสามารถแนะนำแนวทางการ บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้อื่นได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.2 ผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร</b>							
16	ความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหาร จัดการหลักสูตรการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	เป็นผู้นำในการนำหลักสูตรการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติใน สถานศึกษา	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
18	เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการ วัดและประเมินผลตามหลักสูตร</b>							
19	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
20	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	เข้าใจและสามารถแนะนำวิธีดำเนินการวัด และประเมินผลจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ ให้ผู้อื่นได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.4 ผู้นำแห่งศรัทธาและทักษะการตัดสินใจ</b>							
22	ปลุกเร้าและกระตุ้นความคิดผู้อื่น จนนำไปสู่สำนึกที่ดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	พัฒนาการการพัฒนาศมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
23	สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นจรรยาไปสู่การ ประพฤติปฏิบัติตนที่ดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	ทักษะและกระบวนการตัดสินใจที่ดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.5 ผู้นำในการนิเทศภายใน พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและงานวิจัย มา ใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา</b>							
25	บริหารการดำเนินการนิเทศภายในได้อย่าง หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
26	สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศและงานวิจัยในสถานศึกษา	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
27	ส่งเสริมการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศและงานวิจัยมาปรับใช้เพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.6 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</b>							
28	ความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
29	ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการ สื่อสารออนไลน์	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
30	การพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม หลากหลาย และปลอดภัย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.7 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร</b>							
31	ความรู้ความเข้าใจในการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
32	ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร คือ ฟัง พูด อ่าน เขียน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	พัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
33	การพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะในการใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>สมรรถนะที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา</b>							
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.1 การขับเคลื่อนนโยบายในสถานศึกษา</b>							
34	ความรู้ความเข้าใจในแนวทางการขับเคลื่อน นโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
35	กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบาย ของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การ ปฏิบัติในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
36	ขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการและสำนักงานคณะ กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.2 การบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์</b>							
37	วิเคราะห์และสังเคราะห์บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
38	วิเคราะห์และสังเคราะห์ นโยบาย ภารกิจ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
39	วางแผนและจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	พัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.3 การบริหารงานวิชาการ</b>							
40	ความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระ งานการบริหารงานวิชาการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
41	นำความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและ ภาระงานการบริหารงานวิชาการไปใช้ในการ การบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.4 การบริหารงานงบประมาณ</b>							
42	ความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระ งานการบริหารงานงบประมาณ และสินทรัพย์ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
43	นำความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและ ภาระงานการบริหารงานงบประมาณและ สินทรัพย์ในสถานศึกษาไปใช้ในการบริหาร สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.5 การบริหารงานทั่วไป</b>							
44	ความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระ งานการบริหารงานทั่วไป	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
45	นำความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและ ภาระงานการบริหารงานทั่วไป ไปใช้ในการ การบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	พัฒนาการการพัฒนาสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.6 การบริหารงานบุคคล</b>							
46	ความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและภาระ งานการบริหารงานบุคคล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
47	นำความรู้ความเข้าใจตามขอบข่ายและ ภาระงานการบริหารงานบุคคล ไปใช้ ในการบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.7 การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี</b>							
48	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร จัดการสถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและ เทคโนโลยี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
49	นำดิจิทัลและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการ สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
50	เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สถานศึกษาโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.8 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</b>							
51	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
52	สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษาของตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
53	เห็นความสำคัญเกี่ยวกับชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.9 การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ</b>							
54	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะพิเศษ ของ Education 4.0 และคุณลักษณะของ เด็กไทยในอนาคต	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้



ข้อ	พัฒนาการการพัฒนสมรรถนะ ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
55	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร จัดการสถานศึกษาในยุค 4.0	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
56	กำหนดแนวทางการบริหารจัดการ สถานศึกษาในยุค 4.0 สู่การปฏิบัติให้เกิด เป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
<b>ตัวชี้วัดที่ 3.10 การน้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ</b>							
57	ความรู้ความเข้าใจในพระบรมราโชบาย ในหลวงรัชกาลที่ 10 ในด้านการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
58	ความรู้ความเข้าใจศาสตร์พระราชาสู่การ พัฒนาอย่างยั่งยืน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
59	ขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

## ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	59

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	บรรพต ไชยเสน
วัน เดือน ปี เกิด	1 มีนาคม 2536
ที่อยู่ปัจจุบัน	5/3 หมู่ที่ 2 ตำบลบ่อภาค อำเภอชาติตระการ จังหวัดพิษณุโลก 65170
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนผดุงวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู โรงเรียนผดุงวิทยา
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. 2560 ครูผู้ช่วย โรงเรียนผดุงวิทยา พ.ศ. 2562 ครู โรงเรียนผดุงวิทยา
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2560 ค.บ. (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ผลงานตีพิมพ์	บรรพต ไชยเสน และ อนุชา กอนพ่วง / การศึกษาพัฒนาการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดพิษณุโลก / การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 18 (The 18 KU KPS National Conference) / มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน / 10 ธันวาคม 2564