

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาบทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเสริมสร้าง การพัฒนาสมรรถนะหลัก ของ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาส จังหวัด กำแพงเพชร ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ จากเอกสาร และแนวทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

- 1.1. ความหมายและความสำคัญ
- 1.2. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

- 2.1. ความหมายและความสำคัญ
- 2.2. ขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานบุคคล

#### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

- 3.1. ความหมายและความสำคัญ
- 3.2. แนวทางการพัฒนาบุคลากร

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะครู

- 3.1. ความหมายของสมรรถนะ
- 3.2. ความเป็นมาของสมรรถนะ
- 3.3. ความหมายของสมรรถนะครู
- 3.4. สมรรถนะหลักครู

#### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

นพินิตย์ ชั้นบุญใส (2544, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้าของบุคคลากรในโรงเรียน และใช้อำนาจที่มีอยู่ให้บุคคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2544, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้เป็นหัวหน้าสถานศึกษาที่เรียกว่า ผู้บริหารโรงเรียน (School administrator) อาจหมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยในตำแหน่ง ึ่งนั้นๆ รวมถึงผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจเรียกชื่อว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา คณบดี อธิการบดี เป็นต้น

ณภัทร ชินวงศ์ (2545, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่เป็นหัวหน้า หรือผู้ที่มีอำนาจที่มีอยู่ให้บุคคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กุลกาญจน์ มลิเกตุ (2546, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถ พยายามจูงใจให้บุคคลอื่นในส่วนของโรงเรียนปฏิบัติงานให้ดี ให้บรรลุวัตถุประสงค์

สมเดช สีแสง (2549, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ การบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้าบุคคลากรในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน โดยให้อำนาจในการอำนวยการในงานต่างๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย

ธำรง บัวศรี (2542, หน้า 51) กล่าวว่า ครูใหญ่เปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียนที่จะส่งเสริมการเรียนการสอนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและต้องรับผิดชอบงานของโรงเรียนตั้งแต่งานสูงมาจนถึงงานต่ำสุดและเป็นผู้นำในด้านต่างๆ ของโรงเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตร โรจน์ (2542, หน้า 22) ได้กล่าวว่าผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพสถานศึกษา รวมทั้งผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวใจของสถานศึกษาที่จะส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการเรียนการสอนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมาย เป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานของสถานศึกษา ดังนั้นคุณภาพและบทบาทของผู้บริหาร จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพสถานศึกษา

### บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาหรือการเสริมสร้างสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพหรือเป็นสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จนั้น มีนักวิชาการหลายท่านให้ข้อเสนอแนะไว้หลายแง่มุม ดังต่อไปนี้

ยุคส์ (อ้างอิงในเศวานิต เศถนนานท์, 2542, หน้า 48 - 53) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำการปฏิบัติและความรับผิดชอบงานในกิจกรรม ของโรงเรียนพบว่าบทบาทของการบริหารของผู้นำมีหน้าที่มากมายทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจากพฤติกรรมกรรมการบริหารได้ดังนี้

1. บทบาทการสร้างเครือข่าย (Networking) คือ การให้ผู้ นำพยายามเข้าสังคม เพื่อจะได้พบปะกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล และพยายามรักษามิตรภาพนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง โดยการไปเยี่ยมเยียนพูดคุย ทางโทรศัพท์ ให้ความร่วมมือในสิ่ง ที่ร้องขอให้ความสนใจเข้าร่วมการประชุมต่างๆและกิจกรรมทางสังคมที่สำคัญ
2. บทบาทการให้การสนับสนุน (Supporting) คือ การให้ผู้ นำให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ยินดีรับฟังการปรึกษาและปัญหาต่างๆ รู้ความสนใจของผู้อื่น พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ
3. บทบาทการขจัดความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing conflict and team building ) คือ การกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการหาหนทางแก้ไขความขัดแย้ง ผลักดันให้มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ และสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การและทีมงาน
4. บทบาทการติดตาม (Monitoring) คือ บทบาทในการติดตามดูแลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลง ของสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการติดตามดูแล ความก้าวหน้าและคุณภาพของการปฏิบัติงานดูความสำเร็จ หรือล้มเหลวในแต่ละโครงการ ผลการปฏิบัติงานของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจความต้องการและค่านิยมของลูกค้ำ ติดตามและวิเคราะห์ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมองค์กรที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการและโอกาสต่างๆ

5. บทบาทการให้ข้อมูล (Informing) โดยการข้อมูลและผลการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาเอกสารทางวิชาการที่จำเป็น ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธีในการปฏิบัติการและวิธีการและจะเพิ่มพูนภาพพจน์หรือชื่อเสียงที่ดีขององค์กร

6. บทบาทในการสร้างความชัดเจน (Clarifying) คือการที่ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานให้คำชี้แนะวิธีการทำงานและความรับผิดชอบต่องานนั้น เน้นวัตถุประสงค์ของงาน กำหนดเวลาในการทำงานและความคาดหวังต่อการทำงานให้ผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานได้ทราบชัดเจน

7. บทบาทในการวางแผนและจัดองค์กร (Planning and organization) คือบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เสนอ กิจกรรมทุกขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการต่างๆ จัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมหรือโครงการๆ จัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรม หรือโครงการ ตัดสินวิธีการปรับปรุงคุณภาพ และความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

8. บทบาทในการแก้ปัญหา (Problem solving) โดยชี้ให้เห็นความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาหรืองาน วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ เพื่อหาสาเหตุ และทางเลือกในการแก้ปัญหา จัดการแก้ปัญหาและวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น

9. บทบาทในการศึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and delegating) คือบทบาทในการที่จะต้องไต่ถามควา มรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา กระตุ้นให้เสนอและวิธีการปรับปรุง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่สำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวเอง

10. บทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating) โดยการให้เทคนิคในการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยมอันทำให้คนปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงานและยอมรับในวัตถุประสงค์ของงานชักจูงให้บุคคลต่างๆ ให้การสนับสนุนร่วมมือช่วยเหลือ และทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

11. บทบาทในการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and rewarding) คือ การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้ทราบทั่วกันและมอบรางวัลสำหรับผล

การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมความสำเร็จตามเป้าหมาย การทำผลประโยชน์พิเศษแก่องค์กร แสดงการยอมรับและซาบซึ้งในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544, หน้า 8) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางแผนและกำหนดจุดหมาย หรือการวางแผน
2. จัดหาคนและอุปกรณ์ เพื่อทำกิจกรรมหรือการจัดการ
3. เลือกรับบุคคลที่มีคุณสมบัติ เป็นการจัดการบุคลากร
4. การสั่งการและเป็นผู้นำในการทำงาน
5. ควบคุมกิจกรรมหรือการตรวจสอบควบคุมงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 2 - 5) มีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษา ดังนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษาซึ่งอาจจะกระทำในลักษณะดังต่อไปนี้
  - 1.1. ผู้รับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตน
  - 1.2. ร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพของตน
  - 1.3. รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
  - 1.4. ถูกว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนอยู่เหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตน
  - 1.5. รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน
  - 1.6. เป็นผู้มีจริยธรรม
  - 1.7. มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน
  - 1.8. รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากผู้อื่น
  - 1.9. ห่วงใยในสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน
  - 1.10. ศรัทธาในอาชีพของตน
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน เพราะโรงเรียนเป็นสถาบันที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาจึงต้องจัดและให้บริการแก่สังคมเพื่อสังคมจะได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียน
3. เป็นผู้นำในการจัดหาสื่อการเรียนการสอนและการวิจัย จัดให้มีสิ่งซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนการสอนรวมทั้งสนใจงานวิจัยใหม่ๆ เพื่อประยุกต์ใช้กับพัฒนาการเรียนการสอน

4. รู้จักประเมินผลงานของ ตนเอง หัวหน้าสตา นศึกษาที่ชาญฉลาดจะหมั่น วิเคราะห์ตนเองว่าขนาดนี้ตนเองมีจุดเด่นมีจุดด้อยอะไรบ้างและเมื่อทราบแล้วก็คอยปรับปรุง เพิ่มส่วนที่บกพร่องเสริมจุดเด่นให้แข็งขึ้น

สนั่น สุขเหลือ (2547, หน้า 5 - 6) ได้กล่าวไว้ว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ตามแนวคิด การบริหารงานคุณภาพวงจรเดมมิง ในกิจกรรม การส่งเสริมโครงการ 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการนำโครงการมาปฏิบัติ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ บุคลากร ดังนี้

1. บทบาทด้านการวางแผนการจัดการเรียนรู้
2. บทบาทด้านการดำเนินการจัดการเรียนรู้
3. บทบาทด้านการประเมินผลการตรวจสอบการจัดการเรียนรู้
4. บทบาทด้านการแก้ไขปรับปรุงการจัดการเรียนรู้
5. บทบาทด้านการวางแผนการนำโครงการมาปฏิบัติในสถานศึกษา
6. บทบาทด้านการดำเนินการนำโครงการมาปฏิบัติในสถานศึกษา
7. บทบาทด้านการประเมินผลตรวจสอบการนำโครงการมาปฏิบัติในสถานศึกษา
8. บทบาทด้านการแก้ไขปรับปรุงการนำโครงการมาปฏิบัติในสถานศึกษา
9. บทบาทด้านการวางแผนการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร
10. บทบาทด้านการดำเนินการการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร
11. บทบาทด้านประเมินผลตรวจสอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร
12. บทบาทด้านแก้ไขปรับปรุงการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร

Gorton (1983, อ้างอิงในศรีวรรณ สงวนทรัพย์, 2548, หน้า 20) ได้กล่าวถึงบทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางด้านการสอน
3. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

ทรัสต์ (1986, อ้างอิงในเพชรรัตน์ อีมินกุล, 2548, หน้า 12 - 13) กล่าวถึงบทบาทของ ผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
  2. ส่งเสริมและจัดกิจกรรมของสถานศึกษา และจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
  3. ส่งเสริมและสร้างความเชื่อมั่นในโครงการทางวิชาการของสถานศึกษา อันเป็นผลมาจากการวิจัย และการปฏิบัติ
  4. มีการวางแผนโครงการต่างๆ ทางวิชาการร่วมกับคณะครูเพื่อสนองความต้องการของนักเรียน
  5. ส่งเสริมการปฏิบัติงานทางวิชาการของครู
  6. มีการประเมินโครงการต่างๆ ร่วมกับคณะครู
  7. ติดต่อสื่อสารกับคณะครู นักเรียนเกี่ยวกับความคาดหวังด้านมาตรฐานทางวิชาการ
  8. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมของนักเรียนร่วมกับชุมชน และสังคม
  9. สนับสนุนและจัดกิจกรรมในการเสริมสร้างเชาว์ปัญญาของนักเรียน
  10. กำหนดและจัดปฏิทินในการปฏิบัติงานร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
  11. มีการกำหนดกฎระเบียบ เพื่อแก้ไขปัญหาของนักเรียน
  12. ส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อกำหนดที่สร้างขึ้น
  13. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำกฎเกณฑ์ ระเบียบ ที่สร้างขึ้นไปใช้แก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
  14. มีการประชุมพิเศษคณะครู ชี้แนะโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา
  15. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วยความยุติธรรม
  16. สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาระบบงานให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- เนเชวิช (1984, อ้างอิงในลัดดาวัลย์ วิเศษะภุติ , 2549, หน้า 23 - 24) ได้เสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางกา รศึกษาหน้าจะมีบทบาทต่างๆ ที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลดังต่อไปนี้
1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBSX) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์และงาน (MBO/R)
  2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision-Maker) รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนี้เทศงาน การรายงานประจำ นกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องเข้าใจสาเหตุ สามารถต่อรองไกลเกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหา วิเคราะห์และแก้ปัญหาได้
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจทฤษฎีบริหารมาใช้
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง/พัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เทคนิคการ เป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถการเงินงบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์
16. บทบาทเป็นผู้นักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) ทักษะในการสื่อความหมาย วิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดีรู้ เข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ



17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) สามารถเป็นประธานในพิธีการต่างๆ ในสังคม

วันทนา เมืองจันทร์ (2551, หน้า 158) ได้กล่าวว่า บทบาทผู้บริหารงานโรงเรียนในการที่จะบริหารให้เกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารควรมีบทบาทต่อไปนี้

1. บทบาทในการริเริ่มสร้างสรรค์
2. บทบาทในฐานะนักพัฒนาโรงเรียน
3. บทบาทในการเป็นนักวางแผน
4. บทบาทในการกำหนดมาตรฐานงาน
5. บทบาทในการประสานงาน
6. บทบาทในการบริหารจัดการ
7. บทบาทในการตัดสินใจ
8. บทบาทในการเรียนการสอนวิชาชีพ

คณะกรรมการข้าราชการครู (อ้างอิงในสายสุนีย์ บัวแก้ว, 2552, หน้า 16) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 บทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรม ในการบริหารต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญ กำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษา
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือร่วมสติปัญญาของบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร และควบคุมกำกับติดตามการใช้ทรัพยากรของบุคลากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ตาราง 1 การสังเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	ยูคัล (เศวณินิต เศษณณนท)	ชณญชย อณจณนสมณจณร	เสธรมศกัศล วมศณลณกรณ	สนน สุธเฮลลล	Gorton (ศรลวรณ สงวณทรรพย)	Trusty (เพชชรรตณ ลมณนกุล)	Knezevich (ลลศดณवलย วมศษณมุด)	วันทณ เมลลองจณนท	ก.ค.
บทบาทการสร้งเครลอช่ย ดลศดอลลลอสาร	/					/	/		
บทบาทการลให้กรสงเสธรม สนนสนน	/	/	/	/	/	/	/	/	/
บทบาทควมชจคควมชดแยงและการสร้งทมงาน	/				/		/		/
บทบาทการควบควม และดลศดตาม	/	/							/
บทบาทการลให้ข้อมูล	/								
บทบาทในการสร้งควมชดเจณ	/								
บทบาทในการวางแผน กณหนดและจคดองคการ	/	/		/	/	/	/	/	/
บทบาทในการแกปญหา	/			/					
บทบาทในการศกษาและมอบหมายงาน	/								
บทบาทในการสร้งแรงจูงจ	/								/
บทบาทในการประกาศเกยรตคณและลให้รางวัล	/								
บทบาทเป็นผู้บรหจรจคดการ		/					/	/	/
บทบาทเป็นผู้ดลลลนจล ผู้สจงการ และเป็นผู้นณ		/	/		/		/	/	
บทบาทเป็นผู้ประเมณผล			/	/	/	/	/		
บทบาทสร้งควมลสัมพันธ์อันดลกับชุมชน			/		/	/	/	/	
บทบาทเป็นผู้เปลลยนเปลลง							/	/	
บทบาทเป็นผู้ประกศสมพันธ์							/		
บทบาทเป็นผู้ประกศนในพลลการ							/		
บทบาทเป็นผู้จคดระบบ							/		
บทบาทเป็นผู้นณดณนการจคดการเรยณการสอน			/					/	

จากตาราง การสังเคราะห์บทบาทผู้บริหารการศึกษาตามแนวความคิดของ นักวิชาการ ต่างให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ด้านบทบาทในการให้การ ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการ เรียนการสอน และบุคลากร กล่าว คือ การที่ผู้นำให้ความสนใจและให้ความสำคัญเป็นเพื่อนแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและ ก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งถือเป็นภารกิจหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนด ภารกิจการบริหารสถานศึกษา<sup>๑</sup> นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล 4 ด้าน ของกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 32) คือ

- 1) การบริหารวิชาการ
- 2) การบริหารงบประมาณ
- 3) การบริหารงานบุคคล
- 4) การบริหารทั่วไป

ในการบริหารและจัดการสถานศึกษาตามภารกิจที่กล่าวมานี้ ต้องถือการบริหารวิชาการ เป็นงานหลักหรือเป็นภาระกิจหลักของสถานศึกษา และ ภาระงานที่เหลือเป็นงานสนับสนุน เป็น งานที่ช่วยเสริมสร้างงานหลักให้มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งในการบริหารสถานศึกษาจำเป็น ต้องให้ความสำคัญต่องานและบุคลากร ไปพร้อมๆ กัน ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กร เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหา และใช้ทรัพยากรอื่นๆ ดังนั้นการได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี การบำรุงรักษาให้บุคลากรนั้นอยู่กับ หน่วยงานนานๆ การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็ นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้อง คำนึงถึงเพื่อความเจริญก้าวหน้าสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด

### **แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**

#### **ความหมายและความสำคัญการบริหารงานบุคคล**

องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือภาคเอกชน ย่อมมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามเป้าหมายที่ให้ไว้ นั่นเป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักบริหารว่าทรัพยากร พื้นฐานของการบริหารงานทุกชนิด ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และกา รจัดการ หรือ เทคนิคใน การบริหารนั้น “ คน ” มีความสำคัญมากด้วยเหตุที่ “ คน ” นอกจากจะมีความสำคัญในด้าน ทรัพยากรทางการบริหารแล้ว “ คน ” ยังมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน

ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงานในขั้นตอนดังกล่าว

การจัดการเกี่ยวกับบุคคลเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนางาน พัฒนาองค์กร ตลอดไปจนถึงการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง องค์กรทุกองค์กรล้วนแต่มุ่งแสวงหามาตรการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้ เกิดประโยชน์สูงสุด และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยกล่าวได้ว่าความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีผลมาจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ และมีคุณค่าเสมอ ดังนั้นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่ง คือ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อชักจูงให้บุคคลเหล่านั้นทำงานอย่างกระตือรือร้น ทุ่มเท กำลังกายใจอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะสร้างงานแก่ องค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็แนวทางในการดําการแก้ไขปรับปรุง และรักษา ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด และสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวได้ว่า การจัดการเกี่ยวกับบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหาร ดังนั้นไม่ว่าหน่วยงานประเภทใด หากงานบริหารงานบุคคลบกพร่องหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะเหตุว่าบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงานผลงานจะดีจะเสียจึงอยู่ที่บุคคลที่ทำงานนั้น ถ้าบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานขวัญไม่ดี ไม่มีกำลังใจ ไม่มีสมรรถภาพผลงานนั้นก็ จะบกพร่องแต่ถ้าการบริหารงานบุคคลได้รับความสำเร็จทุกฝ่ายก็จะร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามแม้ผู้บริหารจะมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความมากที่สุดต่อองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ก็อาจจะถูกมองข้ามและไม่มี การเอาใจใส่เท่าที่ควร เช่นการขาด การฝึกการอบรม หรือมีการคัดเลือก และสรรหาจากแหล่งที่ไม่มีคุณภาพ จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้น ภายในองค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่สรรหา และคัดเลือก “ คน ” ให้เหมาะสมกับ “ งาน ” และตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการ (Put the right man on the ring job) พร้อมทั้ง มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการดำเนินการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลากร หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในภารกิจทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคลากร ที่จะส่งผลสำเร็จต่อ ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารมี 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

พะยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่มีอยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าอยู่ในองค์การ และในขณะที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา อารมณ์รักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุข ภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

พัชรา จงศิริกุล (2546, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลในหน่วยงานต่างๆไป ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนได้เป็นส่วนใหญ่ แตกต่างกันที่ขั้นตอนของการบริหารบุคลากรซึ่งบางขั้นตอนโรงเรียนมีอำนาจในการจัดการได้โดยตรง เช่น การสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในโรงเรียน การให้พ้นจากตำแหน่งหรือเรื่องอื่นๆ ซึ่งอำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่จะอยู่ในอำนาจของผู้รับใบอนุญาตผู้จัดการ

ดังนั้น จึงกล่าวพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ เริ่มตั้งแต่การสรรหา เพื่อให้ได้มาซึ่ง บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของ องค์การ การบำรุงรักษา พัฒนาให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน ตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคลากร ในองค์การ การบริหารงานบุคคลที่ดีย่อมจะทำให้องค์กร ารอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้ ผลิตงานมากที่สุด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน

### **ขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานบุคคล**

ในการกำหนดขอบข่ายและหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล สามารถจัดหมวดหมู่ได้

4 ประการ คือ (ปฏิญญา สาร, 2529, หน้า 453 )

1. การจัดหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

1. การจัดหาบุคลากร หมายถึง การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติและปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่เริ่มจาก การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งการทดลองปฏิบัติงาน

2. การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ได้แก่ การจูงใจ การให้คำตอบแทน การมอบหมายงาน การจัดสภาพการทำงาน การนิเทศ การหมุนเวียนตำแหน่ง การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ความก้าวหน้า วินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ข่าวสาร ชวัญ

3. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ อุปนิสัย เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ โดยการให้การศึกษ ฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ เพื่อส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะแก่บุคลากร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

- 3.1. การปฐมนิเทศ
- 3.2. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ
- 3.3. การวิจัย
- 3.4. การสัมมนาทางวิชาการ
- 3.5. การฝึกอบรมหรือการประชุมทางวิชาการ
- 3.6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
- 3.7. การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ
- 3.8. การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

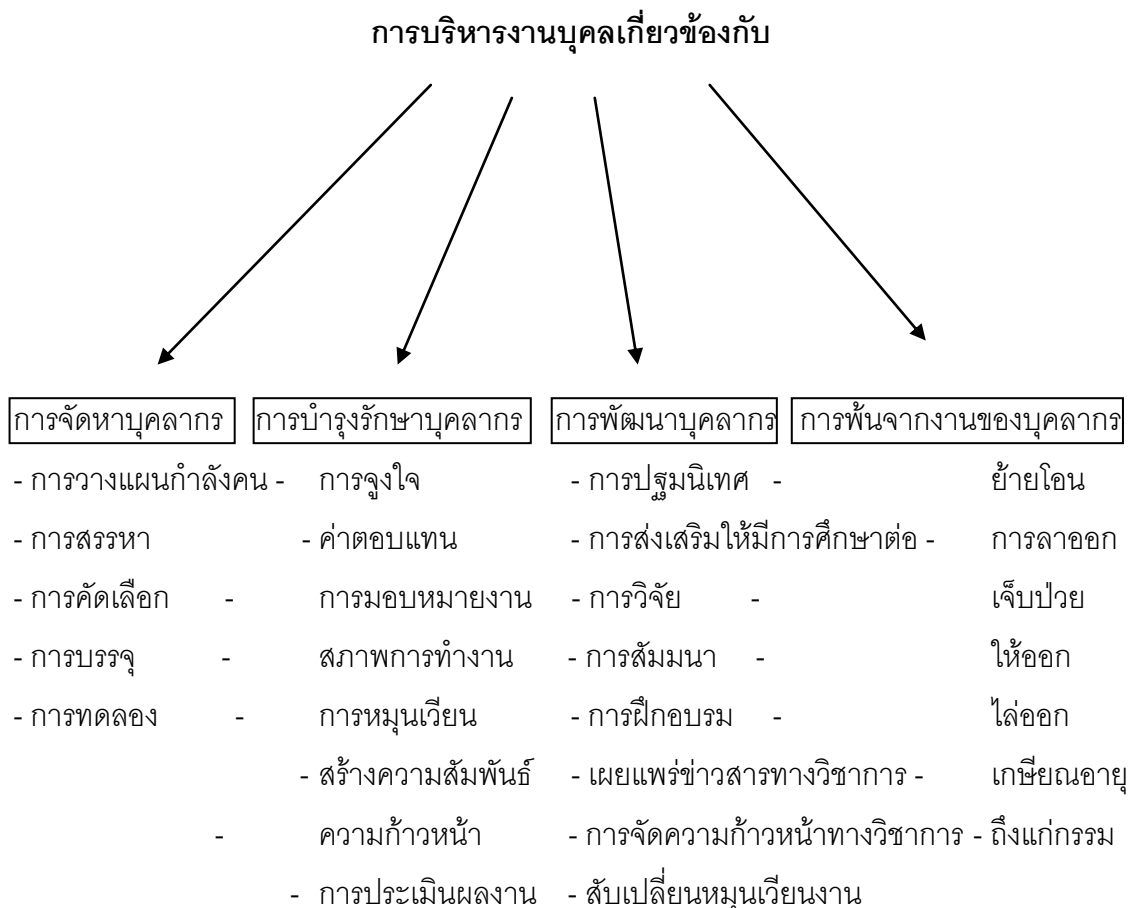
4. การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่พนักงาน เจ้าหน้าที่พ้นจากหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป

สาเหตุของการให้พ้นจากงาน มีดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2527, หน้า 23 - 25)

1. การย้ายโอน
2. การลาออก
3. การพ้นจากงานเพราะเจ็บป่วย
4. การให้ออกชั่วคราว
5. การไล่ออก

6. การเกษียณอายุ

7. การพ้นจากงานเนื่องจากตาย



ภาพ 2 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

### แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

#### ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาเอกสารพบว่า มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 52) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและการให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

วิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 68) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการที่กว้างขวาง หมายถึง กิจกรรมทั้งปวงที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถการเรียนรู้ การสอน การให้ความรู้ทุกประเภทไม่ว่าลักษณะหรือวิธีการแบบใด ๆ

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2540, หน้า 83) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากร เป็น กระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2540, หน้า 531) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือ นักบริหารทุก ท่านที่ต้องเอาใจใส่และส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วถึง และติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

เสนาะ ตีเยาว์ (2540, หน้า 81) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

เฉลียว บุรีภักดี (2542, หน้า 83) กล่าวว่า การพัฒนา คือ การสร้างความเจริญ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการใช้ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ ต่างๆ ก่อให้เกิดผลเป็นความเจริญ การพัฒนาตนเอง คือ การสร้างตนให้มีความเจริญ ซึ่งความเจริญดังกล่าวพิจารณาได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นสิ่งที่ดีงามให้เกิดกับตน การแก้ปัญหา สามารถแก้ปัญหาที่เกิดกับตน และบุคคลอื่น การรักษาสິงที่ดี คือ การรักษาคุณธรรมความดีของตนไว้ ดังนั้นการพัฒนาตนเองจึงเป็นการพัฒนาบุคลากรที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้กับตนเองและองค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 146) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อก การปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร



สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544, หน้า 18) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นที่พึงประสงค์

นิพนธ์ มนัส (2546, หน้า 8) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารนำไปเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ ให้กับบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบภารกิจ

วาสนา ราชนิล (2546, หน้า 42) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ หรือให้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้น ปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้บุคลากร มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติประการหนึ่ง และในการพัฒนาบุคลากรนั้น อาจดำเนินการพัฒนาความรู้ความชำนาญ หรือทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหา และความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ

ปัญญา เจริญพจน์ (2547, หน้า 11) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่ดีในการทำงานเพื่อให้การทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยมีการพัฒนาในหลายๆ วิธี

สมพร จันดาหาร (2553, หน้า 13) การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการส่งเสริมบุคคลให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในงาน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติและวิธีการในการปฏิบัติงานให้เป็นที่พึงประสงค์ตามความต้องการ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และได้ผลผลิตสูงขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของตนเอง และองค์กร

สมชาย โตเทียม (2553, หน้า 14) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง การที่บุคคลในองค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองในด้านต่างๆ ให้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น มีทักษะความคิดเจตคติและความชำนาญ รู้จักการที่ทำให้ตนเองสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประโยชน์มากที่สุด มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรภายในองค์กรให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และ ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ

เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความสุขและความก้าวหน้าในงานของตนเอง

สมาน รัชชโยภษฏ (2540, หน้า 83) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือมีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็ได้หมายความว่า จะสามารถให้ทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และยังมีงานหลากหลายที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถทำงานได้ทันทีที่ต้องมีการอบรมกันก่อน จึงจะทำงานไปนานๆ ประกอบกับ ระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่างๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ ดีเช่นเดิม โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการเองหรืออาจส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นก็ได้ เช่น สถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

คณินิจ กองผาพา (2543, หน้า 13) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างต่อเนื่องต่อหน่วยงาน เพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลือง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความสามารถและความประพฤติของบุคลากรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ

ยุทธิพร เพชรจันทร์ (2550, หน้า 13) การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน องค์กรจะก้าวหน้าและมั่นคง หรือล่มสลายอยู่ที่บุคลากรนี้เอง

สมพร จันดาหาร (2553, หน้า 14) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อบุคลากรในองค์กรและองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะคนได้ผ่านกระบวนการพัฒนาจะทำให้ตนเองมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญในการที่ปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ระเบียบหลักเกณฑ์ และเทคนิคในการทำงาน เป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กร

พัฒนาสังคม และประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้า และเป็นการแก้ปัญหาต่างๆ ในด้านการบริหาร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ เมื่อคนได้ผ่านกระบวนการพัฒนาจะทำให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน รู้เท่าทันกา รเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### แนวทางการพัฒนาบุคลากร

อุทัย ธรรมเดโช (2527, หน้า 248) กล่าวถึงการพัฒนาครู ไว้ดังนี้

1. การนิเทศงานเป็นการชี้แนะทางในการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานทั้งส่วนที่เป็นผลงาน และการปฏิบัติงาน แก่ครูเป็นรายบุคคล
2. การดูงานเป็นการศึกษาดูงานทั้งภายในโรงเรียน และองค์กรภายนอก องค์กรใดองค์กรหนึ่ง
3. การฝึกงาน ในส่วนนี้มีใช้การทดลองปฏิบัติงาน แต่เป็นการฝึกทำ งาน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน อาจจัดได้ทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน
4. การอบรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้ แก่บุคลากรเป็นการเฉพาะเรื่อง เฉพาะด้าน ภายในระยะเวลาที่กำหนด
5. การศึกษาต่อ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรโดยตรง เป็นการเฉพาะตัว เฉพาะตำแหน่ง
6. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เป็นการเพิ่มพูนความรู้โดยการช่วยเหลือ อดทนเอง อาจมีสถาบันรับรองให้คุณวุฒิหรือไม่มีสถาบันรับรองก็ได้

พนัส หันนาคิ นทร์ (2529 , หน้า 139 - 150) กล่าวว่า กิจกรรมที่ใช้ในการส่งเสริมบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงาน แบ่งออกได้กว้างๆ เป็น 2 ประเภท คือ

- 1 กิจกรรมที่ทำตามลำพัง
  - 1.1 การอ่านหรือแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น
  - 1.2 การค้นคว้าหรือหรือการศึกษาทางด้านวิชาชีพและวิชาการ
  - 1.3 การหมุนเวียนตำแหน่ง
  - 1.4 การทดลองและวิจัย

- 1.5 การไปสังเกตการสอนหรือการทำงานในโรงเรียนอื่น
- 1.6 การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมกับชุมชน
- 1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน
- 1.8 การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ
- 1.9 การติดตามความเจริญของตนเอง
- 2 กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการที่เป็นหมู่คณะ แบ่งได้ดังนี้
  - 2.1 การประชุมครู
  - 2.2 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
  - 2.3 การปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน
  - 2.4 การจัดครูในรูปกรรมการต่างๆ
  - 2.5 การแจกข่าวสารในโรงเรียน

สตูปล์ และราฟเฟอร์ตี (1990, อ้างอิงในสมพร จันดาหาร, 2553, หน้า 14) กล่าวถึงวิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. การศึกษาจากสถาบันในด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยโครงการพัฒนาครูที่หน่วยงานการบริหารการศึกษาจัดให้มีขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาบางประการ
  2. การลาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ด้วยการเข้าไป ปรึบการศึกษาในมหาวิทยาลัย ภาคฤดูร้อน หรือลาศึกษาต่อในภาคปกติ
  3. การดูงาน เป็นการหาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง
  4. การพบปะกันระหว่างครู โดยการส่งเสริมให้ครูที่สอนในระดับเดียวกันมาพบปะหารือกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
  5. การเยี่ยมเยียนระหว่างครูด้วยกันในโรงเรียน เป็นการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสสังเกตการณ์สอนของกันและกัน เพื่อปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น
  6. การพิมพ์เผยแพร่ความรู้ทางวิชาชีพ เป็นการส่งเสริมให้ครูได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม หรือส่งเสริมให้ครูได้เขียนบทความ ตำราออกเผยแพร่
- สุเทพ เทโปกการ (2540, หน้า 6) ได้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ
1. การศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันศึกษา
  2. การฝึกอบรม
  3. การพัฒนาตนเอง

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548, หน้า 182 - 184) กล่าวถึงแนวทางหลักในการพัฒนาบุคลากร 3 แนวทาง คือ

1. การให้การศึกษาคือ เป็นเครื่องมือและกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยให้บุคลากรมีความเจริญงอกงามปรับตัวได้ดี ดำเนินชีวิตดี และมี ความเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ บุคลากรเรียนรู้ได้ คิดได้ ทำได้ และแก้ปัญหาได้เพราะได้รับการศึกษา

2. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการ ที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากร ไปได้เรียนรู้ และเสริมสร้างทักษะความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นอันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการด้วยวิธีต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยาย โลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนทั้งในงานและสังคมส่วนรวมให้บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำ ปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน การจัดทัศนศึกษาดูงาน การมอบหมายให้ประชุมแทน และการมอบหมายให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมอื่นๆ ซึ่งวิธีการต่างๆ ดังกล่าวหากเลือกใช้ผสมผสานกับสองแนวทางข้างต้น ก็จะช่วยทำให้ระบบการพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สมพร จันดาหาร (2553, หน้า 15) ได้กล่าวถึง วิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การฝึกอบรม
3. การนิเทศภายใน
4. การศึกษาดูงาน
5. การพัฒนาตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้า ครั้งนี้ มุ่งศึกษาบทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะหลักของครู ด้านการบริหารงานบุคคล ในขอบข่าย การพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้แก่บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากร ซึ่งหมายถึงกระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ อุปนิสัย เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ โดยให้การศึกษาคือ ฝึกอบรม การดูงาน การพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การนิเทศภายใน การประเมินผลงาน ตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถ ความถนัด แล ะ

ทักษะแก่บุคลากร ตามสมรรถนะหลักของสำนัก งานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็น ประโยชน์กับผู้บริหารสถานศึกษาในกำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักครูในโรงเรียน มัธยมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการ ศึกษา มาตรฐานวิชาชีพครูของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และนำไปสู่ การพัฒนาผู้เรียน

## แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะครู

### ความหมายของสมรรถนะ

คำว่าสมรรถนะ ( Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถหรือ สมรรถนะในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่ หลายคำ ได้แก่ Capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกันในที่นี้จึงขอใช้คำว่า สมรรถนะ หรือ Competency นักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้หลาย ทศนะ ดังต่อไปนี้

กู๊ด (1973, อ้างอิงในมานิตย์ นาคเมือง , 2552, หน้า 68) ได้นิยามไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นในอาชีพอย่างกว้างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็น ประโยชน์ในการประกอบอาชีพ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 9) ได้กล่าวถึงความหมายของ Competency ว่าแบ่ง ออกได้เป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ ของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียนกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่ แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 4 - 7) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมี พฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงาน ที่ดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้ กล่าวโดยสรุปสมรรถนะสามารถใช้ เป็นสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้ แต่จะใช้ในเรื่องใด

เรื่องหนึ่งผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจ เพราะวิธีการประเมินและจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป

อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549, หน้า 6) ให้ความหมาย สมรรถนะ ว่า หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และ กลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการ จากบุคคลากร เพราะเชื่อว่าหาก บุคคลากร มีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### ความเป็นมาของสมรรถนะ (Competency)

ศาสตราจารย์เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะโดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 โดยมีใจความสำคัญ คือ

1. ผลการเรียนในโรงเรียนไม่ได้ทำนายผลสำเร็จในการประกอบอาชีพ
2. แบบทดสอบเชาวน์ปัญญา และแบบวัดความถนัดไม่ได้ทำนายความสำเร็จทางอาชีพ หรือความสำเร็จในชีวิตอื่นๆ

3. แบบทดสอบและผลการเรียนทำนายผลงานได้ก็เพราะว่าคนที่ทำแบบทดสอบได้ดีและมีผลการเรียนดีเป็นคนที่มีความรู้ทางสังคมดี

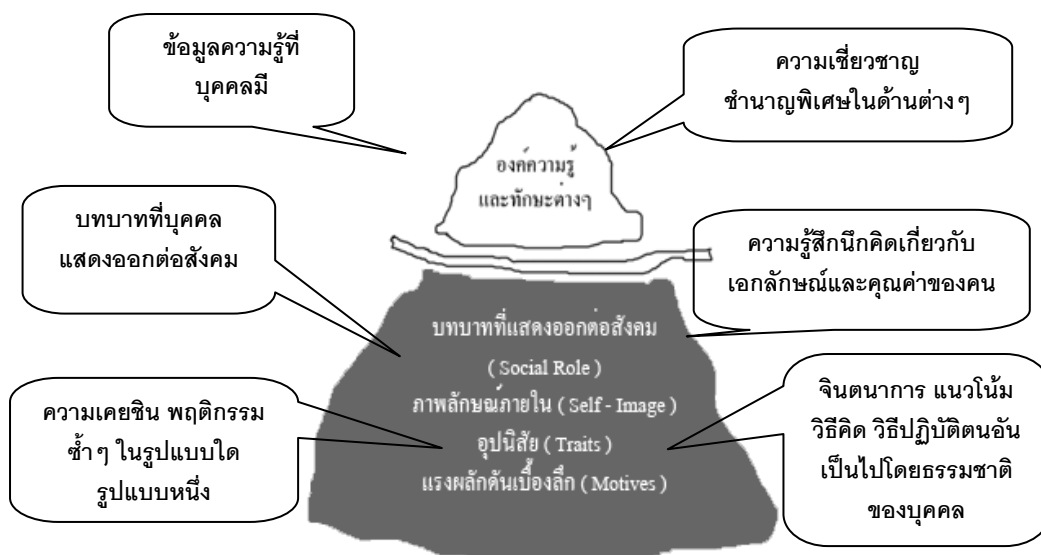
4. แบบทดสอบนั้นไม่ยุติธรรมกับชนกลุ่มน้อย

5. สมรรถนะจะเป็นสิ่งที่สามารถทำนายพฤติกรรมที่สำคัญได้ดีกว่าแบบทดสอบ

ทั้งนั้น McClelland ได้สัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และพบว่าสมรรถนะในเรื่องความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมต่างหากที่เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผล การปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดความถนัดและนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มีการเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง หรือ Iceberg Model ซึ่งเปรียบเทียบว่าบุคคลมีองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่เปรียบเทียบกับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือเป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำและส่วนที่อยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่เห็นได้ชัดเจน สามารถวัดได้ง่ายแต่ส่วนที่อยู่ภายในจิตใจ (ส่วนใต้น้ำของภูเขา

น้ำแข็ง) เชื่อว่าจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยศึกษาและสังเกตจากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจึงเป็นที่มาของสมรรถนะในความหมายของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม



ภาพ 3 แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีการเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา: รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครู ผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (มานิตย์ นาคเมือง, 2552, หน้า 70)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้น นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

#### ความหมายของสมรรถนะครู

แอนเดอร์สัน (Anderson, อ้างอิงในวีรพล อารวรรณ, หน้า 11) ได้กล่าวถึง สมรรถภาพของครูไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของครูที่เราจะสังเกตเห็นได้และพฤติกรรมนี้จะมีผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนในทางบวก

กาญจนา คุณานุรักษ์ (อ้างอิงใน อมรรัตน์ วัฒนโนกุล, 2536, หน้า 25) ได้กล่าวถึงสมรรถภาพที่ดีของครู มีดังนี้



1. ความรู้ดี ครูต้องมีความรู้แตกฉานทั้งในและนอกตำรา กล่าวคือ นอกจากมีความรู้ ความแม่นยำในเนื้อหาที่จะสอนแล้ว ก็ต้องพยายามศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากหลาย ๆ แหล่งให้กว้างขวางออกไปนอกเหนือจากตำรา

2. ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ ผู้ที่จะเป็นครูต้องกระตือรือร้นตื่นตัวก้าวทันโลกและเหตุการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา หมั่นหาความรู้เพิ่มเติม ใช้เวลาให้เป็นประโยชน์โดยการหาความรู้ให้แก่ตนเอง แล้วนำมาปรับปรุงเข้ากับการเรียนการสอน

3. มีความสามารถและทักษะในการถ่ายทอด ครูจะต้องมีวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่ดีและเหมาะสม รู้จักนำเทคนิคการสอนใหม่ๆ มาใช้ในห้องเรียน และยังต้องมีความสามารถนำทฤษฎีมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพที่แท้จริงในชีวิตประจำวันด้วย

4. มีความถนัดในวิชาที่สอน ครูควรมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญ และความถนัดในเนื้อหาวิชาที่สอน เพื่อมิให้ผลเสียหายเกิดขึ้นแก่ผู้เรียน

5. ส่งเสริมพัฒนาการทางสติปัญญาและคุณธรรมแก่ผู้เรียน ครูควรมีหน้าที่เป็นผู้แนะแนวทางให้คำปรึกษา เพื่อให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เพื่อส่งเสริมพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียน

กูด (Good, อ้างอิงใน นุสรา ชำนิชอก, 2536, หน้า 10) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถภาพของครู ไว้ว่า ทักษะ มโนคติ และเจตคติที่ครูจะต้องมีในการทำงานทุกชนิดและสามารถจะนำเอาวิธีการและความรู้พื้นฐานไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ตนได้ปฏิบัติอยู่ได้

อมรรัตน์ วัฒนกุล (2536, หน้า 27) กล่าวว่าสมรรถภาพของครู หมายถึง การปฏิบัติงานของครูทุกด้านที่มีผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนในทางบวก และมีผลต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพซึ่งได้แก่ สมรรถภาพด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านการปฏิบัติ ด้านผล การสอน และด้านการศึกษาค้นคว้า สมรรถภาพของครูจึงต้องได้รับการฝึกหัด ครูที่มีสมรรถภาพจะต้องรู้หลักจิตวิทยาการศึกษา การวางแผนการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ สามารถที่จะถ่ายทอดวิชาความรู้โดยอาศัยศิลปะและทักษะ มีหลักการและความรู้พื้นฐานดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ตลอดจนใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ อันเป็นคุณสมบัติที่มีผลทางบวกต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

สุภาพร สหเนวิน (2538, หน้า 14) กล่าวว่า สมรรถภาพของครู หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรม การปฏิบัติงานของครูในทุกๆ ด้าน ที่มีผลต่อกระบวนการ เรียนรู้ของผู้เรียนในทางบวก และมีผลต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพส่งผลให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ดอดด์ (Dodl, อ้างอิงในสร้อยัญญา วัฒนวิศาล, 2541, หน้า 43) กล่าวว่า สมรรถภาพของครู หมายถึง เจตคติ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของครูที่เอื้อต่อความเจริญงอกงาม ของนักเรียนทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม

สร้อยัญญา วัฒนวิศาล (2541, หน้า 43) ได้สรุปความหมายของสมรรถภาพของครู ว่าหมายถึง ความสามารถของครูในด้านความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ใช้ในการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนเกิดพัฒนาการทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

คณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา กล่าวว่า สมรรถนะที่สำคัญของครู คือ รักการอ่าน รักการศึกษา ค้นคว้าวิจัยทดลอง เพื่อที่จะนำผลมาปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อทำหน้าที่เป็นครูที่พึงประสงค์มีความมั่นใจ ความเลื่อมใสศรัทธา และจรรยาบรรณในอาชีพครู มีความคิดเป็นตัวของตัวเอง มีวิจรรย์ญาณ และรู้จักไตร่ตรองหาเหตุผลก่อนการตัดสินใจ กล้าแสดงออกเพื่อเผยแพร่ความคิดเห็นหรือความรู้ใหม่ๆ ต่อสาธารณชน หรือ เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนโดยบริสุทธิ์ ใจ ประพฤติและวางตนอยู่ในกรอบศีลธรรมจรรยาอันเป็นบรรทัดฐานที่ยอมรับ บกั้นทั่วไปในชุมชน ประกอบอาชีพเพื่อหารายได้เลี้ยงชีพพอสมควรแก่อัตภาพ มานะบากบั่น ประหยัดอดออม มีกีนิสัยในการทำงานไม่เห็นแก่ความเจริญทางวัตถุกว่าคุณธรรมและวัฒนธรรม

จุฑารัตน์ จันทร์คำ (2543, หน้า 8) ได้สรุปความหมายของคำว่า สมรรถภาพการสอนของครู ไว้ว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ และความชำนาญที่บุคคลผู้เป็นครูพึงมีอย่างเพียงพอและสามารถแสดงออกมาเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

มานิตย์ นาคเมือง (2552, หน้า 38) สมรรถนะของครู หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่ดี จนทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า สมรรถนะของครู หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และกลุ่มพฤติกรรมที่ครู แสดงออกในการปฏิบัติงานที่ เพื่อทำให้นักเรียนเกิดพัฒนาการทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

### **ความหมายของสมรรถนะหลัก**

มีผู้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของสมรรถนะหลัก ไว้ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10) สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรการโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้โดยทั่วไปแล้ว สมรรถนะหลัก มีจำนวนอยู่

ระหว่าง 3 - 5 ตัว เพราะถ้ามีมากเกินไปคงจะไม่เรียกว่า Core (หลัก) และ Core Competency จะต้องสามารถใช้ได้ทุกตำแหน่งทุกระดับขององค์การ

ประกอบ กุลเลี้ยง (2548, หน้า 7) ให้ความหมาย สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณสมบัติภายในตัวคนหรือตัวผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีไว้ทุกคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้องค์การบรรลุความสำเร็จ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548, หน้า 49) สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่างๆขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์การเอง อาทิ ศาสนาพุทธธรรมอาจมีสมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะเรื่องการส่งเสริม และรักษาความยุติธรรม องค์การของรัฐที่มีประชาชนมาติดต่อดูทุกวัน อาทิ รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคต่างๆ อาจเน้นสมรรถนะหลักในเรื่องการให้บริการอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยอาจมีสมรรถนะหลัก คือ การรักษา และส่งเสริมคุณภาพวิชาการเป็นต้น สมรรถนะหลักขององค์การจะถ่ายทอดลงไปทีบุคคลากรและกลายเป็นสมรรถนะที่บุคคลกรทุกคนในองค์การต้องมี

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, หน้า 20) สมรรถนะหลักขององค์การ คือ สิ่งที่องค์การทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการงานต่างๆ ที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่ สมรรถนะหลักของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนเองรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549, หน้า 17) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติ ภาค บัณฑิตที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งขององค์การที่จำช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานในองค์การได้ตลอด รอดฝั่ง ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่ขาด Core Competency ก็ต้องได้รับการพัฒนาหรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่าพนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์กรนั้นได้ลำบาก

จากแนวคิดดังกล่าว วาพอสสรุปได้ว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติภาคบังคับที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำสมรรถนะหลักครูของหน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักเกี่ยวข้องการกำหนดมาตรฐานและสมรรถนะครูผู้สอน 4 สถาบัน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักมาตรฐาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาสังเคราะห์ร่วมกันเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะหลักของครูผู้สอน ซึ่งแต่ละหน่วยงานได้กำหนดสมรรถนะ ดังนี้

### สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่หลัก ในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ครูมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ ได้กำหนดสมรรถนะหลักและมาตรฐานด้านวินัย คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะของครูไว้ ดังนี้

### ตาราง 2 สมรรถนะหลัก (Core competency) ในการปฏิบัติงานของครู

ที่	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้
1	<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>	
	1. ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน	1. ความรู้ความเข้าใจในการวางแผน 2. การวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจ
	2. ความสามารถในการปฏิบัติงาน	1. การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผน 2. ความมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 3. การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน 4. การยึดหลักการประหยัดในการปฏิบัติงาน 5. การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 6. การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
	3. ผลการปฏิบัติงาน	1. ความถูกต้องของผลการปฏิบัติงาน 2. ความครบถ้วน สมบูรณ์ของผลการปฏิบัติงาน
2.	<b>การบริการที่ดี</b>	
	1. ความสามารถในการสร้างระบบการให้บริการ	1. การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ 2. การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ
	2. ความสามารถในการให้บริการ	1. ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการ 2. ศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ

## ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้
3.	<b>การพัฒนาตนเอง</b>	
1.	ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง	1. การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง 2. การเลือกวิธีพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่นจุดด้อย
2.	ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร	1. การจับใจความและสรุปด้วยการอ่านและการฟัง 2. ความชัดเจนในการอธิบาย และยกตัวอย่าง 3. การตั้งคำถามให้ตรงประเด็น
3.	ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้	1. การจับใจความ และการสรุปจากการอ่านฟัง 2. ความชัดเจนในการอธิบาย และยกตัวอย่าง 3. ตั้งคำถามได้ตรงประเด็น
4.	ความสามารถในการติดตาม ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ และวิชาชีพ	1. การใช้ Computer เบื้องต้น 2. การใช้ Internet 3. การใช้ e – mail 4. การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย 5. การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม 6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน
5.	ความสามารถในการประมวลความรู้ และนำความรู้ไปใช้	1. การวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนางาน 2. การนำ และการผลิตนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน
4.	<b>การทำงานเป็นทีม</b>	
1.	ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม	1. การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น 2. การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3. การยอมรับข้อตกลงของทีมงาน
2.	ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1. ความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน 2. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน 3. การปฏิบัติตนเป็นผู้นำ หรือผู้ตามให้เหมาะสมกับบทบาท

## ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้
		4. ความร่วมมือกับทีมงานในการแก้ปัญหามการปฏิบัติงาน
		5. การสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่อง ให้เกียรติ ผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

### สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

ในปี พ.ศ.2549 สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้จัดทำโครงการสร้างระบบการพัฒนาครู เพื่อเป็นแนวทางและข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู ให้มีแนวทางในการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักการพัฒนาสมรรถนะของครูในด้านจัดการเรียนการสอนที่คำนึงถึงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู เพื่อให้ครูเพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพระดับสูง และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ จากการดำเนินการดังกล่าว สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูและตัวบ่งชี้ ดังนี้

### ตาราง 3 สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูและตัวบ่งชี้

ที่	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้
1	ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร	1. การจับใจความและสรุปจากการอ่านและการฟัง 2. ความชัดเจนในการอธิบายและยกตัวอย่างในการพูดและการเขียน 3. การเรียงลำดับขั้นตอนในการพูดและการเขียน 4. ความชัดเจน ถูกต้องในการพูดและการเขียนตามอักขระวิธีและไวยากรณ์
2	ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้	1. การใช้ประโยคในการพูดและการเขียน 2. การแปลความและสรุปประเด็นจากการอ่านและการฟัง 3. การสื่อความเข้าใจโดยการสนทนาซักถาม

## ตาราง 3 (ต่อ)

ที่	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้
3	ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการแสวงหาความรู้	1. การใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น 2. การใช้อินเทอร์เน็ต 3. การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
4	ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร	1. ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการสร้างหลักสูตร 2. การดำเนินการสร้างหลักสูตร 3. การวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อนำหลักสูตรไปใช้ 4. การนำหลักสูตรไปใช้ 5. การประเมินและปรับปรุงหลักสูตร
5	ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1. การออกแบบกิจกรรมและจัดทำแผนการเรียนรู้ 2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดระดับสูงและการปฏิบัติจริง 3. การเลือก ใช้ พัฒนา และผลิตสื่อการสอน 4. การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้กับผู้เรียน 5. การจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน 6. การแสวงหาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
6	ความสามารถในการจัดการชั้นเรียน	1. การจัดมุมประสบการณ์การเรียนรู้ 2. การสร้างปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียน 3. การให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการชั้นเรียน 4. การแก้ปัญหาในชั้นเรียน
7	ความสามารถในการพัฒนาและการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ	1. การเลือกใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ 2. การออกแบบนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ 3. การผลิตนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ 4. การหาประสิทธิภาพนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การปรับปรุงพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ

## สมรรถนะครูของสำนักมาตรฐานวิชาชีพสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 10 - 15) ได้กำหนด มาตรฐานความรู้ของครูและสมรรถนะของครูไว้ทั้งหมด 9 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู สมรรถนะที่ครูพึงมี

1.1. สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาไทย เพื่อการ สื่อสารความหมายได้อย่างถูกต้อง

1.2. สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาอังกฤษ หรือ ภาษาต่างประเทศอื่นๆ เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง

1.3. สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน

### 2. การพัฒนาหลักสูตร สมรรถนะที่ครูพึงมี

2.1. สามารถวิเคราะห์หลักสูตร

2.2. สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย

2.3. สามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังการใช้หลักสูตร

2.4. สามารถจัดทำหลักสูตร

### 3. การจัดการเรียนรู้ สมรรถนะที่ครูพึงมี

3.1. สามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้รายภาค

3.2. สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน

3.3. สามารถเลือกใช้พัฒนาและสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของ

ผู้เรียน

3.4. สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล

### 4. จิตวิทยาสำหรับครู

4.1. เข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน

4.2. สามารถช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตน

4.3. สามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

4.4. สามารถส่งเสริมความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

### 5. การวัดและประเมินผลการศึกษา สมรรถนะที่ครูพึงมี

5.1. สามารถวัดและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง



5.2. สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และปรับปรุงหลักสูตร

6. การบริหารจัดการในห้องเรียน

6.1. มีภาวะผู้นำ

6.2. สามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน

6.3. สามารถสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ

6.4. สามารถในการประสานประโยชน์

6.5. สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ

7. การวิจัยทางการศึกษา สมรรถนะที่ครูพึงมี

7.1. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

7.2. สามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน

8. นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา สมรรถนะที่ครูพึงมี

8.1. สามารถเลือกใช้ออกแบบสร้างและปรับปรุงนวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิด

การเรียนรู้ที่ดี

8.2. สามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี

8.3. สามารถแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

ผู้เรียน

9. ความเป็นครู สมรรถนะที่ครูพึงมี

9.1. รัก เมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียน

9.2. อุดหนุนและรับผิดชอบ

9.3. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ

9.4. มีวิสัยทัศน์

9.5. ศรัทธาในวิชาชีพครู

9.6. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation)

2. การบริการที่ดี (Service Mind)

3. การพัฒนาตนเอง (Self - Development)
4. การทำงานเป็นทีม (Team Work)
5. จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation)** หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติ งานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

#### ตาราง 4 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation)	1. ความสามารถในการ วางแผน การกำหนด เป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงาน	1. วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุก ภาคเรียน
	2. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติ หน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์	1. ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ 2. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการ จัดการเรียนรู้ 3. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง
	3. ความสามารถในการ ติดตามประเมินผล การ ปฏิบัติงาน	1. ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมา ปรับปรุง/พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น 2. พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
	4. ความสามารถในการ พัฒนาการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	

**สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind)** หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

#### ตาราง 5 สมรรถนะการบริการที่ดี

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
การบริการที่ดี (Service Mind)	1. ความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการ	1. ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเมื่อมีโอกาส 2. เต็มใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุขในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ
	2. การปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ	1. ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง 2. ปรับปรุงและพัฒนาระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ

**สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self- Development)** หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

#### ตาราง 6 สมรรถนะการพัฒนาตนเอง

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
การพัฒนาตนเอง (Self - Development)	1. การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ	1. คีศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา การศึกษาดูงาน การค้นคว้าด้วยตนเอง

## ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
	1. การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ	1. ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา การศึกษาดูงาน การค้นคว้าด้วยตนเอง
	2. การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ	1. รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่ และปรับปรุงให้ทันสมัย 2. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ องค์กรและวิชาชีพ
	3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย	1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน 2. ให้คำปรึกษาแนะนำนิเทศและถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่น 3. มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

**สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work)** หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ ๖ตามเป้าหมาย

## ตาราง 7 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
การทำงานเป็นทีม (Team Work)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน</li> <li>2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน</li> <li>3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย</li> <li>4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม</li> <li>5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น</li> <li>2. ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>3. ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน</li> <li>ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม</li> <li>มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่างๆ</li> <li>แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส</li> <li>1. แลกเปลี่ยนรับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน</li> <li>2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายและทีมงาน</li> <li>3. ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา</li> </ol>

**สมรรถนะที่ 5 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)** หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

#### ตาราง 8 สมรรถนะจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
จริยธรรม และ จรรยาบรรณ วิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)	1. ความรักและศรัทธา ในวิชาชีพ	1. สนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมการ พัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพ 2. เสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อ วิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร วิชาชีพ 3. ยกย่อง ชื่นชมบุคคลที่ประสบ ความสำเร็จในวิชาชีพ 4. ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ
	2. มีวินัย และความรับผิดชอบ ในวิชาชีพ	1. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ตรงต่อเวลา วาง แผนการใช้จ่าย และใช้ทรัพยากร อย่างประหยัด 2. ปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมที่ดีของ องค์กร 3. ปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ และ มุ่งมั่นพัฒนาการประกอบวิชาชีพให้ ก้าวหน้า 4. ยอมรับผลอันเกิดจากการปฏิบัติ หน้าที่ของตนเอง และหาแนว ทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค

## ตาราง 8 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
	3. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปฏิบัติตน/ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้เหมาะสมกับสถานะของตน</li> <li>2. รักษาสิทธิประโยชน์ของตนเองและไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น</li> <li>3. เลื้อเพื่อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ และไม่เบียดเบียนผู้อื่น</li> </ol>
	4. การประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และสถานการณ์</li> <li>2. มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ</li> <li>3. ปฏิบัติตนตามหลักการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ</li> <li>4. เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู</li> </ol>

จากสมรรถนะของครูทั้ง 4 สถาบัน ที่มีหน้าที่โดยตรงในการกำหนดมาตรฐานและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู ผู้ศึกษาค้นคว้าจะได้นำมาสังเคราะห์ร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะหลัก ของครูผู้สอน ซึ่งเป็นเนื้อหาของการ ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการเสริมสร้างการพัฒนา สมรรถนะ หลักครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ได้ดังตารางที่ 9

ตาราง 9 การสังเคราะห์มาตรฐานสมรรถนะหลักของครู

มาตรฐานและสมรรถนะหลัก	ก.ค.ศ.	สค.ปศ.	คุรุสภา	สพฐ.
การวางแผนการปฏิบัติงาน	/			/
การปฏิบัติงาน	/			/
ผลการปฏิบัติงาน	/			/
การสร้างระบบการให้บริการ	/			/
การให้บริการ	/			/
การวิเคราะห์ตนเอง	/	/		/
การติดตาม ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ และวิชาชีพ	/			/
การประมวลความรู้ และนำความรู้ไปใช้	/		/	/
การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นทีม	/			/
การปฏิบัติงานเป็นทีม	/			/
จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู		/		/
การใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร	/	/	/	/
การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการ	/	/	/	/
การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการแสวงหาความรู้		/	/	/
การสร้างและพัฒนาหลักสูตร		/	/	/
การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ		/	/	/
การจัดการชั้นเรียน		/		/
การพัฒนาและการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ		/	/	/
การประเมินผลการเรียนรู้		/		/
การทำกรวิจัยการศึกษา		/	/	/
การแนะแนวและให้คำปรึกษา		/		/
การสร้างความร่วมมือกับชุมชน		/		/
การปฏิบัติตนเป็นครูผู้นำ			/	/
จิตวิทยาสำหรับครู			/	/
ความเป็นครู			/	/



จากตารางการสังเคราะห์มาตรฐานและสมรรถนะหลักของครูผู้สอนของหน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักเกี่ยวข้อง 4 สถาบัน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักมาตรฐานสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ทุกมาตรฐานและทุกสมรรถนะหลักของครูมีความถี่ที่ระดับ 2 ขึ้นไป มาตรฐานและสมรรถนะหลักของครู ที่มีความถี่สูงสุด ที่ระดับ 4 ได้แก่ การใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และ หน่วยงานที่กำหนดมาตรฐานและสมรรถนะครู ครอบคลุมทุกมาตรฐานและทุกสมรรถนะหลักของครู ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดังนั้น ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้มุ่งศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะหลักครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ตามสมรรถนะหลักของของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักของครู (Core Competency) 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การพัฒนาตนเอง (Self - Development)
4. การทำงานเป็นทีม (Team Work)
5. จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เชษฐพล สัจดวงศ์ (2538, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่าโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีสภาพการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน มีข้อสังเกตว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรมีระดับการบริหารน้อยกว่าด้านอื่น สำหรับปัญหาพบว่า อยู่ในระดับน้อย ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน และ มีข้อสังเกตว่าด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัญหามากกว่าด้านอื่นๆ ในขณะที่ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานมีน้อยกว่าด้านอื่นๆ ในการศึกษาเปรียบเทียบกับโรงเรียนแต่ละขนาดมีสภาพการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ส่วนในเรื่องปัญหานี้พบว่า ในภาพรวมโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะด้าน

การพัฒนาบุคลากรและด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วนิดา บุญนำ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยปัญหาการบริหารงานของบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ปัญหาการบริหารงาน บุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้วยต่างกัน และขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน มีปัญหาการบริหารงาน บุคลากรโดยในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่าง

วราวรรณ วาจารย์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ และ แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ควรนำนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากำหนดเป็นจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาตามความต้องการของ บุคลากร ทั้งนี้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และควรมีการ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมชัดเจนมากขึ้น พร้อมทั้งควรจัดสรร งบประมาณให้เพียงพอและนำผลจากการรายงานการพัฒนาบุคลากรมาเป็นแนวทางในการ ปรับปรุงครั้งต่อไป เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและสถานศึกษาสูงสุด

ทนุพันธ์ หิรัญเรือง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะใน การบริหารงานบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอด โน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากรมีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด

สมพร จันดาหาร (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางการศึกษาของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิษณุโลก เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ด้าน มาตรฐานการปฏิบัติตน และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ตามลำดับ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายข้อ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า การเป็น แบบอย่างที่ดีและสามารถให้คำแนะนำแก้ไขปัญหาแก่นักเรียนอย่างสร้างสรรค์ มีการเฝ้าระวัง ดูแล นักเรียนเป็นรายบุคคลทั้งในและนอกเวลาเรียน และสามารถวางแผนในการทำงาน เพื่อพัฒนา

โรงเรียนอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก และเรียงจากลำดับค่าเฉลี่ยต่ำ พบว่า มีการศึกษาค้นคว้า เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ในระดับน้อย เข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนาทางวิชาชีพครู และนำเอาปัญหา ที่ตนเองสนใจมาจัดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านมาตรฐาน การปฏิบัติตน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า การมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการให้บริการนักเรียนด้วยความบริสุทธิ์ใจ และเมตตาช่วยเหลืออย่างเสมอภาค การให้ ความร่วมมือในการทำงานทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ และการเสียสละเวลาช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความ เต็มใจ อยู่ในระดับมาก และเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยต่ำ พบว่า การมีส่วนร่วมและดำเนินการจัดทำ แผนพัฒนาชุมชน มีความสามารถ ในการจัดกิจกรรมเสริมประ สบการณ์ให้นักเรียนได้ เช่น เข้า ค่ายอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและมีกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพต่างๆ ด้านของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ อยู่ใน ระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการพัฒนานุเคราะห์ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน วุฒิการศึกษา ตำแหน่งวิทยฐานะ และขนาดของสถานศึกษาโดยรวมรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมชาย ไตเหี่ยม (2553 , บทคัดย่อ ) ทำการศึกษาค้นคว้าแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะหลักของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด จังหวัดตาก พบว่า

1. แนวทางการพัฒนานุเคราะห์ตามสมรรถนะหลักของพนักงานครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองแม่ สอด จังหวัดตาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.09$ ) คือ สามารถดำเนินการได้ ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.95$ ) คือ สามารถดำเนินการได้ในระดับ มาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 3.69$ ) คือ สามารถดำเนินการ ได้ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนานุเคราะห์ตามสมรรถนะหลักของพนักงาน ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด จังหวัดตาก จำแนกตามเพศ มีความคิดเห็นไม่แตกต่าง กันทางสถิติ

3. การเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนานุเคราะห์ตามสมรรถนะหลักของพนักงาน ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด จังหวัดตาก จำแนกตามวุฒิการศึกษา มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันทางสถิติ

4. การเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักของพนักงาน  
ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด จังหวัดตาก จำแนกตามตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นไม่  
แตกต่างกันทางสถิติ