

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35  
The Heads of Department's Managerial Competency  
Development Guidelines for Teaching Efficiency in Secondary  
Schools in the Secondary Educational Service Area, Office 35

ดวงพร อุ่นจิตต์  
Duangporn Oonjitt

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง  
Educational Administration, Faculty of Education, Lampang Rajabhat University

Corresponding email: maildaung@gmail.com

Received: 23 November 2020; Revised: 3 February 2021; Accepted: 8 February 2021

### บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ศึกษาความต้องการการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 จำนวน 161 คน ตรวจสอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงบรรยาย สูตรคำนวณค่าความต้องการจำเป็น และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะการบริหาร 6 ด้าน และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร 6 วิธีการ 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดองค์กรเป็นลำดับแรก (0.232) รองลงมาคือ ด้านการสื่อสาร (0.227) ด้านมุ่งบรรลุผลลัพธ์ (0.223) ด้านการทำงานเป็นทีม (0.223) ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน (0.211) และด้านภาวะผู้นำและการจัดการคน (0.206) ตามลำดับ ในขณะที่ความต้องการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงานเป็นลำดับแรก (0.282) รองลงมาคือ วิธีการสอนงานและการให้คำปรึกษา (0.266) วิธีการฝึกอบรม (0.257) วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (0.242) วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (0.235) และวิธีการสัมมนา (0.234) ตามลำดับ 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อ

ประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ประกอบด้วย 18 แนวทาง ซึ่งมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

**คำสำคัญ :** สมรรถนะการบริหาร, แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ, ประสิทธิภาพการสอน, หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

## ABSTRACT

The objectives of this descriptive research were to 1) examine the heads of department's managerial competency development approaches conceptual framework for teaching efficiency in secondary schools; 2) inspect the heads of department's managerial competency development needs for teaching efficiency in secondary schools; and 3) present the heads of department's managerial competency development guidelines for teaching efficiency in secondary schools in the Secondary Educational Service Area, Office 35. The need survey data for managerial competency development approaches was collected from 161 heads of department. The managerial competency development approaches were validated by inviting 5 experts for the individually validation and 9 stakeholders were invited for the focus group discussion. The research instruments were a questionnaire and an assessment focusing on appropriateness and feasibility. The collected data were analyzed by using descriptive statistics, and the formula of PNI modified to indicate the priority need index level.

The research findings indicated that: 1) the heads of department's managerial competency development approach conceptual framework for secondary schools teaching efficiency consisted of 6 managerial competency aspects, and 6 managerial competency development approaches means. 2) The managerial competency needs were; the Planning and Organizing (0.232), the Communication (0.227), the Achieving Results (0.223), the Teamwork (0.223), the Coaching and Empowering Others (0.211), and the Leadership and Managing People (0.206) respectively, meanwhile the managerial competency development needs were; the Field Trip (0.282), the Coaching and Mentoring (0.266), the Training (0.257), the Workshop (0.242), the Self-Learning (0.235), and the Seminar (0.234) respectively. 3) The heads of department's managerial competency development guidelines for secondary schools teaching efficiency in the Secondary Educational Service Area, Office 35 were 18 approaches; the appropriateness was at a high mean value (4.57) and Possibility were at a high mean value (4.29).

**Keywords :** Managerial Competency, Competency Development Approaches, Teaching Efficiency, the Heads of Department

## บทนำ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ปฏิบัติงานสอนที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานบริหารในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงมีบทบาทสำคัญในบริหารงานทางวิชาการ และมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานสอนมากที่สุดของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับมัธยมศึกษา ซึ่ง Bestard (1997) กล่าวว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับกฎหมายการศึกษา ตำแหน่งของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทฤษฎีองค์การของ Elliott Jaques (อ้างถึงใน Bestard, 1997) นักพัฒนาองค์กรด้านจิตวิทยา มีชื่อเสียงในเรื่องการพัฒนางานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวจักรสำคัญต่อการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สอดคล้องกับ ร่วม คำเจริญ และคณะ (2561) ซึ่งระบุว่า ผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) อยู่ในระดับต่ำขึ้นอยู่กับสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงให้เห็นว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นตัวจักรสำคัญต่อการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

จากลักษณะของการปฏิบัติงานวิชาการควบคู่กับการบริหาร ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ต้องทำหน้าที่สอนและการบริหารโดยประสานงานกับผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งต้องใช้ทักษะด้านบุคคล (Human Skills) มากที่สุด ดังนั้นการเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติทางการบริหารจึงมีความจำเป็นต่อหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจำนวนหนึ่งไม่มีประสบการณ์ทางการบริหาร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่หรือเลื่อนตำแหน่งงานเป็นผู้บริหาร จะต้องมีความรู้ ทักษะ และเจตคติทางการบริหารจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้นการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จึงมีความจำเป็นต้องมีการดำเนินการก่อนเข้ารับตำแหน่ง หรือเมื่อได้รับตำแหน่งทันที ซึ่งการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีสมรรถนะการบริหารที่เหมาะสม สอดคล้องกับมาตรา 80 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 ที่กำหนดให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งหรือบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2547) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 7 มาตรา 52 และพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 ส่วนที่ 5 มาตรา 49 ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตน

จากการสำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในประเทศไทย พบว่า มีการศึกษาในประเด็น บทบาทหน้าที่ รูปแบบสมรรถนะ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มศักยภาพของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (รัชณี พุทธาสมศรี, 2557; กชกร รุ่งหัวไม้ และคณะ, 2558; พวงรัตน์ เกสรแพทย์ และคณะ, 2558; สุนทร โสภาคัย และคณะ, 2557; ร่วม คำเจริญ และคณะ, 2561; ชนภรณ์ อีอัคระกุล และคณะ, 2562) แต่ไม่พบการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นอกจากนี้จากการศึกษาหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ไม่มีหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทางการ

บริหารสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานของหน่วยงานทางการศึกษา ระดับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือระดับหัวหน้าฝ่าย หรือระดับหัวหน้างานของสถานศึกษา รวมทั้งจากการศึกษาแผนพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาของหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า ไม่มีการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารหรือสมรรถนะการบริหารสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างชัดเจน เป็นต้น

จากความสำคัญและความเป็นมาของปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ซึ่งเป็นเขตพื้นที่บริการทางการวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี โดยข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี สามารถนำไปจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพทางการบริหารให้กับนักศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดสัมมนาทางวิชาการและโครงการบริการวิชาการสำหรับครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระบรมราโชบายระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ในประเด็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาในท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาสามารถนำไปจัดการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเพื่อยกระดับทักษะและความสามารถทางการบริหาร (Up-skill) ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหรือในระหว่างดำรงตำแหน่งต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 กลุ่มสาระ ประกอบด้วย กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 45 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 จำนวนทั้งสิ้น 360 คน

#### 1.2 ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 200 คน ที่ได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1976 อ้างถึงใน วรณีย์ แกมเกตุ,

2551) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อให้มีการกระจายกลุ่มตัวอย่างอยู่ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และทุกขนาดของโรงเรียน

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย สมรรถนะการบริหาร และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร

## 3. ขอบเขตเนื้อหา

3.1 สมรรถนะการบริหาร (UNESCO, 2016; สำนักงาน ก.พ., 2553; IAEA, 2019; Armstrong and Stephens, 2008) ประกอบด้วย 1.1) การวางแผนและการจัดองค์กร (Planning and Organizing) 1.2) การมุ่งบรรลุผลลัพธ์ (Achieving Results) 1.3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 1.4) การสื่อสาร (Communication) 1.5) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) 1.6) ภาวะผู้นำและการจัดการคน (Leadership and Managing People)

3.2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร (วิจิตร อวกุล, 2550; กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550; สนง.ก.พ., 2553; Sinha, 2014; สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.), 2560; สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย, 2562) ประกอบด้วย 2.1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) 2.2) การฝึกอบรม (Training) 2.3) การสัมมนา (Seminar) และ 2.4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2.5) การศึกษาดูงาน (Field Trip) และ 2.6) การสอนงานและการให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring)

## 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับต้องการการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ใช้คำตอบแบบตอบสองคู่ (Dual Responses) ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน (ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนและเป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา จำนวน 1 คน 3) อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน และ 4) บรรณาธิการวารสารวิจัยสหวิทยาการไทย จำนวน 1 คน) พบว่า ข้อคำถามมีค่าดัชนี IOC (Index of Item Objective Congruency) อยู่ระหว่าง 0.50 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าเครื่องมือการวิจัยมีคุณภาพในด้านความตรงเชิงเนื้อหาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) ได้ค่าเท่ากับ 0.96 จึงเป็นแบบสอบถามที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้

4.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน (ประกอบด้วย 1) อาจารย์มหาวิทยาลัยซึ่งดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน 2) อาจารย์มหาวิทยาลัยซึ่งช่วยศาสตราจารย์ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน 3) ศึกษานิเทศก์วิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน 4) ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน และ 5) ครูผู้สอนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน) พบว่า มีค่าดัชนี IOC อยู่ระหว่าง 0.50 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าเครื่องมือ

การวิจัยมีคุณภาพในด้านความตรงเชิงเนื้อหาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 200 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 161 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.50 โดยครอบคลุมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และทุกขนาดของโรงเรียน

5.2 ใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder) โดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในรูปแบบออนไลน์ โดยใช้ระบบ Google Meet

## ผลการวิจัย

1. กรอบแนวคิดของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ประกอบด้วย สมรรถนะการบริหาร 6 ด้าน และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร 6 วิธีการ ดังนี้

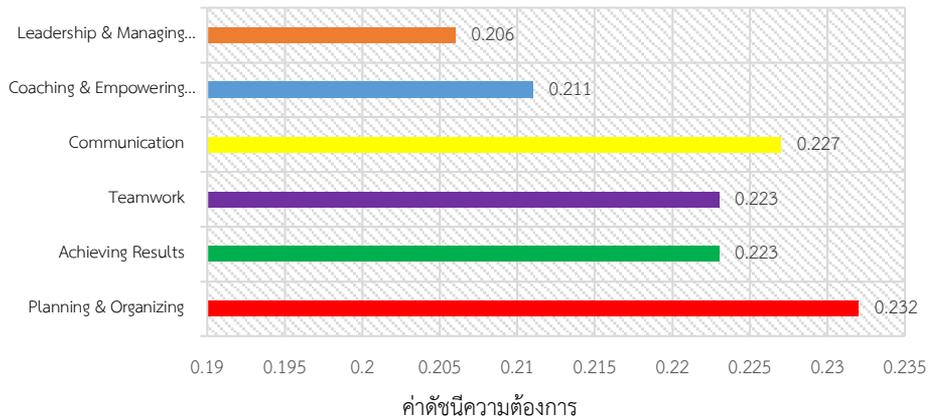
1.1 สมรรถนะการบริหาร 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนและการจัดองค์กร (Planning and Organizing) การมุ่งบรรลุผลลัพธ์ (Achieving Results) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การสื่อสาร (Communication) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) และภาวะผู้นำและการจัดการคน (Leadership and Managing People)

1.2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร 6 วิธีการ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การฝึกอบรม (Training) การสัมมนา (Seminar) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การศึกษาดูงาน (Field Trip) และการสอนงานและการให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring)

2. ความต้องการการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า

2.1 สมรรถนะการบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารด้านการวางแผนและการจัดองค์กร (0.232) เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านการสื่อสาร (0.227) ด้านการมุ่งบรรลุผลลัพธ์ (0.223) ด้านการทำงานเป็นทีม (0.223) ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน (0.211) และด้านภาวะผู้นำและการจัดการคน (0.206) ตามลำดับ แสดงภาพตามแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

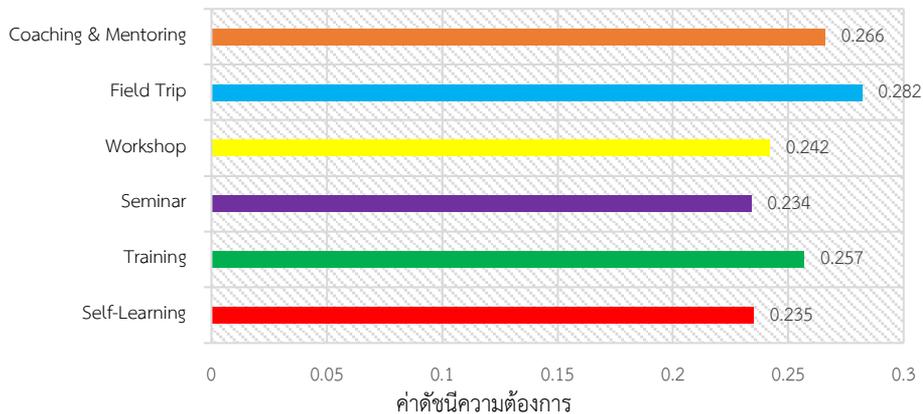
### สมรรถนะการบริหาร



ภาพที่ 1 แสดงค่าดัชนีความต้องการสมรรถนะการบริหารที่ต้องการพัฒนาของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

2.2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องการได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาดูงาน (0.282) เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ วิธีการสอนงานและการให้คำปรึกษา (0.266) วิธีการฝึกอบรม (0.257) วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (0.242) วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (0.235) และวิธีการสัมมนา (0.234) ตามลำดับ แสดงภาพตามแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

### วิธีการพัฒนา



ภาพที่ 2 แสดงค่าดัชนีความต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

เมื่อวิเคราะห์ค่าสถิติความต้องการการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 พบว่า ประกอบด้วย 18 แนวทาง ซึ่งมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (4.57) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก (4.29) จำแนกตามสมรรถนะการบริหาร ดังนี้

### 3.1 ด้านการวางแผนและการจัดองค์กร

3.1.1 ผู้บริหารส่งเสริมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาด้วยการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารเรียนรู้ทางออนไลน์ (Online Learning) และการขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ (4.88 และ 4.77)

3.1.2 ผู้บริหารสนับสนุนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับการพัฒนา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัย ในสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา ให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะใหม่ ๆ พัฒนาจุดเด่นรายบุคคล (4.11 และ 4.00)

3.1.3 ผู้บริหารสนับสนุนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับการพัฒนา โดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ มีผู้ทรงคุณวุฒิสอนงาน ตลอดจนส่งฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-the-job training) หรือการศึกษาดูงานนอกสถานที่ (4.11 และ 4.00)

### 3.2 ด้านการสื่อสาร

3.2.1 โรงเรียนกำหนดให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับการพัฒนา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัย ในสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา สอนงานและให้คำปรึกษาอย่างเป็นระบบ (Coaching and Mentoring) มีผู้ทรงคุณวุฒิให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะใหม่ ๆ รวมทั้งพัฒนาจุดเด่นรายบุคคล (5.00 และ 4.88)

3.2.2 ผู้บริหารส่งเสริมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัย ในสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษายกย่องให้ความรู้ มีการรายงานหรือสะท้อนผลการฝึกปฏิบัติ และการฝึกปฏิบัติแบบ Active Learning (4.22 และ 4.77)

3.2.3 ผู้บริหารส่งเสริมหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้วยการจัดฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถานศึกษาหรืออยู่ในหน่วยงานทางการศึกษา มีการนำเสนองานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ หรือเข้าร่วมกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) รวมทั้งมีผู้ทรงคุณวุฒิภายในหรือภายนอกสถานศึกษาสอนงาน และฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-the-job training) หรือการศึกษาดูงาน (4.11 และ 4.11)

### 3.3 ด้านการมุ่งบรรลุผลลัพธ์

3.3.1 ผู้บริหารสนับสนุนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาด้วยการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ การมุ่งบรรลุผลลัพธ์ โดยเริ่มต้นจากการใช้วิธีการวางแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร เรียนรู้ทางออนไลน์ (Online Learning) และมีการประเมินผลความก้าวหน้า (5.00 และ 4.88)

3.3.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการมุ่งบรรลุผลลัพธ์ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยงและผู้ชี้แนะ (Coaching and Mentoring) คอยให้ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม หรือมุมมองใหม่ ๆ พัฒนาจุดเด่นรายบุคคล (5.00 และ 4.11)

3.3.3 ผู้บริหารสนับสนุนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ การมุ่งบรรลุผลลัพธ์ โดยการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ มีผู้ทรงคุณวุฒิสอนงาน และฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-the-Job Training) หรือการศึกษาคูงานนอกสถานที่ (5.00 และ 4.00)

### 3.4 ด้านการทำงานเป็นทีม

3.4.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการวางแผนร่วมกันเป็นทีมงาน (4.88 และ 4.66)

3.4.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ มีผู้ทรงคุณวุฒิสอนงาน และฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-the-Job Training) หรือการศึกษาคูงานนอกสถานที่ (5.00 และ 3.55)

3.4.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็น Facilitator เพื่อให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำ กระตุ้นคิด ให้ข้อเสนอแนะใหม่ ๆ พัฒนาจุดเด่นแก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม (4.66 และ 4.22)

### 3.5 ด้านการสอนงานและการมอบหมายงาน

3.5.1 โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถในการสอนงานและมอบหมายงาน โดยมุ่งเน้นครูที่เพิ่งย้ายมาประจำการหรือเพิ่งได้รับการแต่งตั้ง โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิบรรยายให้ความรู้ รายงานหรือสะท้อนผลการฝึกปฏิบัติ และการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง (4.77 และ 4.66)

3.5.2 โรงเรียนจัดให้มีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นพี่เลี้ยงและผู้ชี้แนะ (Coaching and Mentoring) สอนงานและให้คำปรึกษาแก่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติในเรื่องการสอนงานและมอบหมายงาน (4.22 และ 4.11)

3.5.3 โรงเรียนส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้วยการฝึกอบรมเชิงรุก (Proactive Approach) เพื่อพัฒนาทักษะการสอนงานและมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ มีผู้ทรงคุณวุฒิสอนงาน และฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-the-Job Training) หรือการศึกษาคูงานนอกสถานที่ (4.33 และ 3.66)

### 3.6 ด้านภาวะผู้นำและการจัดการคน

3.6.1 ผู้บริหารสนับสนุนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถในเรื่องภาวะผู้นำและการจัดการคน โดยใช้วิธีการนำเสนอผลงาน การระดมสมอง การประชุมกลุ่ม และสนทนากลุ่มย่อย (4.77 และ 4.77)

3.6.2 โรงเรียนกำหนดให้มีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ด้านภาวะผู้นำและการจัดการคน พัฒนาจุดเด่นรายบุคคลตามความต้องการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (4.11 และ 4.11)

3.6.3 ผู้บริหารสนับสนุนให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถในเรื่องภาวะผู้นำและการจัดการคนโดยวิธีการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ มีผู้ทรงคุณวุฒิ

สอนงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-the-Job Training) หรือการศึกษาดูงานนอกสถานที่ (4.11 และ 4.00)

## อภิปรายผล

1. กรอบแนวคิดของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย สมรรถนะการบริหาร 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนและการจัดองค์กร การมุ่งบรรลุผลลัพธ์ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การสอนงานและการมอบหมายงาน และภาวะผู้นำและการจัดการคน ได้จากการสังเคราะห์การกำหนดสมรรถนะหลักเพื่อใช้กับบุคลากรทุกระดับขององค์กรของยูเนสโก International Atomic Energy Agency (IAEA, 2019) การกำหนดคุณลักษณะร่วมเชิงพฤติกรรมตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทการบริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการ ของ Armstrong and Stephens, (2008) การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง ในมาตรา 52 หมวด 7 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ของคณะกรรมการคุรุสภา พุทธศักราช 2556 แนวคิดของ Boyatzis (1982 as cited in Chong, 1997) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การกำหนดความสามารถในการบริหารจัดการเป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องเชิงสาเหตุกับประสิทธิภาพและ/หรือความสามารถที่เหนือกว่าของผู้บริหาร และจากแนวคิดของ Carroll และ Gillen (1987 as cited in Barber, 2000) ที่เสนอว่า การระบุความสามารถและทักษะหรือสมรรถนะการบริหารที่เฉพาะเจาะจงมีความสำคัญต่อการคัดเลือก การประเมินประสิทธิภาพ การบริหาร การศึกษา และโปรแกรมการฝึกอบรมทางการบริหาร

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย 6 วิธีการ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการสอนงานและการให้คำปรึกษา ได้จากการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แนวคิดของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2543); วิจิตร อวกุล (2550); พิชิต เทพวรรณ (2555); Adhish Kumar Sinha (2014); สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2562); สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.), 2560; สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น (สพบ.) กระทรวงมหาดไทย (2562) และสอดคล้องกับข้อสรุปของ Sujata (1999) ซึ่งกล่าวไว้ในการรายงานวิจัยว่า ผู้บริหารการศึกษาจำนวนมาก จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมซึ่งจะทำให้การเสริมสร้างระบบโรงเรียนมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

สมรรถนะการบริหารและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ดังกล่าว ได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับสูง จึงนำไปสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้

2. ผลการศึกษาความต้องการการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารด้านการวางแผนและการจัดองค์กรเป็นอันดับที่หนึ่ง สะท้อนให้เห็นว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความต้องการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการพัฒนาอย่างชัดเจน

สำหรับตนเองและทีมงานหรือส่วนงานก่อนเป็นลำดับแรก ให้ความสำคัญกับการประสานงานและจัดการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางการเงินภายในทีมหรือส่วนของตนเองและทีมงาน ต้องการมีความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ International Atomic Energy Agency (2019) และผลการวิจัยของ กชกร รุ่งหัวไฟ และคณะ (2558) ซึ่งพบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย ลพบุรี เป็นบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และวิสัยทัศน์ในการทำงาน

อันดับที่สองคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารด้านการสื่อสาร อาจเป็นเพราะการสื่อสารมีความสำคัญต่อการเปิดกว้างและสร้างฉันทามติในการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการมีความสามารถใช้ไหวพริบและดุลยพินิจในการจัดการกับข้อมูลที่ละเอียดอ่อนและแจ้งให้บุคลากรทราบถึงการตัดสินใจและคำสั่งตามความเหมาะสม จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในการวิจัยของ Overgaard (2006) พบว่าการสื่อสารเป็นเรื่องยาก และส่งผลกระทบต่อการใช้ข้อมูลที่เกิดขึ้นระหว่างโรงเรียนกับเจ้าหน้าที่เขตและระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียนอื่น ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระควรมีการประชุมเพื่อส่งเสริมการสื่อสารและความรับผิดชอบของทุกฝ่ายซึ่งจะเสริมความเป็นผู้นำ

อันดับที่สามคือ สมรรถนะการมุ่งบรรลุผลลัพธ์และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม มีค่าดัชนีเท่ากัน อาจเป็นเพราะทั้งสองสมรรถนะต่างมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการมุ่งบรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้จะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมด้วย เพื่อให้ทุกคนมุ่งปฏิบัติงานโดยมีทิศทางเดียวกัน หรือการกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริงสำหรับตนเองและสำหรับทีม เพื่อทำให้มั่นใจในความพร้อมของทรัพยากรและสนับสนุนพนักงานในการบรรลุผลลัพธ์ ตรวจสอบความคืบหน้าและประสิทธิภาพ ประเมินความสำเร็จและบูรณาการบทเรียนที่ได้เรียนรู้ (International Atomic Energy Agency, 2019)

อันดับที่สี่คือ การพัฒนาสมรรถนะการสอนงานและการมอบหมายงาน นับเป็นบทบาทสำคัญที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องแสดงในฐานะบทบาทหลักของกลุ่มและเป็นผู้รับผิดชอบดูแล นิเทศและติดตามครูผู้สอนในกลุ่มสาระเพื่อประสิทธิภาพการสอน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) กำหนดการแสดงสมรรถนะในด้านนี้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 มีการสอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติงาน ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีการวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมีความสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และการทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

และอันดับที่ห้าคือ การพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำและการจัดการคน แสดงให้เห็นว่าการรับบทบาทในฐานะการเป็นผู้นำของกลุ่ม นอกจากการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน เพื่อให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูโดยรวมในระดับมากที่สุด ตามผลการวิจัยของ รัชณี พุทธาสมศรี (2557) และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) ที่กำหนดการแสดงสมรรถนะในด้านนี้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 การดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความ

เป็นไปโดยตลอด ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีการเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีการให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมีการประพฤติตนให้สมกับเป็นผู้นำ ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมีการนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร

ผลการศึกษาความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า อันดับที่หนึ่งเป็นวิธีการศึกษาดูงาน อาจเนื่องมาจากการศึกษาดูงานทำให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในสถานศึกษามากมายและใช้ระยะเวลาดำเนินการไม่นานเมื่อเทียบกับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยของ สุนทร โสภาคะยัง และคณะ (2557) ที่พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการ 4 ระยะ โดยการศึกษาดูงานเป็น 1 ในวิธีดำเนินการของ 4 ระยะดังกล่าว

จากผลวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารทั้ง 6 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวิธีการพัฒนา 6 วิธีการ ซึ่งสะท้อนจากค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาอาจมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา อย่างไรก็ตามในการนำไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา อาจมีปัญหาด้านระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาและการฝึกอบรม ตามข้อค้นพบในผลการวิจัยของ Yong (2006) ซึ่งพบว่า ความต้องการและความคาดหวังต่อบทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่สอดคล้องกับระยะเวลาที่ใช้และการฝึกอบรมที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการพัฒนาวิชาชีพอย่างเพียงพอ

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.57) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (4.29) อาจเป็นเพราะการได้มาของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเกิดจากกระบวนการวิจัย ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารและได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความต้องการการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และขั้นตอนที่ 3 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร โดยนำผลการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนที่ 2 มากำหนดเป็น (ร่าง) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารฯ นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ กับผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารที่มีความเหมาะสมกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในปัจจุบัน และมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ เมื่อจำแนกตามสมรรถนะการบริหาร 6 ด้าน สามารถอภิปรายผลข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

ด้านการวางแผนและการจัดองค์กร พบว่า แนวทางการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากกว่าวิธีการอื่น เช่นเดียวกับกับผลการวิจัยของ ลือชัย ชูนาคา และวิทยา จันทรศิลา (2559) พบว่า การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นประโยชน์มากที่สุด โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถใช้วิธีการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองในการวางแผนและจัดองค์กรได้ทันที เช่น การขอคำแนะนำและคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียนหรือเครือข่ายกลุ่มสาระศึกษาทางออนไลน์ เพราะจะไม่กระทบกับภาระงานอื่น

ด้านการสื่อสาร พบว่า แนวทางการพัฒนาด้วยวิธีการสอนงานและให้คำปรึกษาอย่างเป็นระบบ (Coaching and Mentoring) เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากกว่าวิธีการอื่น ในการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร อาจเนื่องมาจากการสอนงานเป็นการถ่ายทอดความรู้ผ่านการให้คำปรึกษาในระดับรายบุคคล เป็นการให้ความช่วยเหลือโดยให้คำแนะนำ ให้กำลังใจหรือสร้างแรงบันดาลใจโดยตรง โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถใช้เป็นระบบและกลไกในการพัฒนาตนเองแบบเชิงรุก (Proactive Self-Learning)

ด้านการมุ่งบรรลุผลลัพธ์ พบว่า แนวทางการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากกว่าวิธีการอื่น เพราะการฝึกความเป็นผู้บริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับปรุงตนเองให้มีความเจริญงอกงามทั้งด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญา และด้านคุณธรรม (สุนทร โสภาคะยัง และคณะ, 2557)

ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า แนวทางการพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากกว่าวิธีการอื่น เพราะการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมร่วมกันเป็นกลุ่มสำหรับระยะเวลาหนึ่ง เน้นการฝึกหรือลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะ/ความเชี่ยวชาญ โดยลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย ช่วงแรกวิทยากรบรรยายเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ช่วงถัดไปมีการฝึกปฏิบัติ โดยนำทฤษฎีที่วิทยากรบรรยายมาใช้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้ การฝึกปฏิบัติอาจมีการแบ่งกลุ่มหรือไม่ก็ได้ (ละเอียดยิ้มสุวรรณ, 2559) นอกจากนี้การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ถูกนำไปใช้เป็นกิจกรรมการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐและเอกชน

ด้านการสอนงานและมอบหมายงาน พบว่า แนวทางการพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากกว่าวิธีการอื่น โดยผลการวิจัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระบุว่า การสอนงานควรใช้วิธีปฏิบัติมากกว่าใช้ทฤษฎี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นให้มีการฝึกปฏิบัติหรือลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะ/ความเชี่ยวชาญ การฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การรายงานหรือสะท้อนผลการฝึกปฏิบัติ (ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ และคณะ, 2556)

ด้านภาวะผู้นำและการจัดการคน พบว่า แนวทางการพัฒนาด้วยวิธีการสัมมนา เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากกว่าวิธีการอื่น เนื่องจากการสัมมนาเป็นการประชุมระดมสมองที่ใช้วิธีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อหาข้อสรุปและแนวทางหรือข้อเสนอแนะ ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีประสบการณ์พัฒนาภาวะผู้นำของตนเองเชิงปฏิบัติมากกว่าวิธีการอื่น เมื่อเทียบกับวิธีการสอนงานและให้คำปรึกษาและวิธีการฝึกอบรม นอกจากนี้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของ Overgaard (2006) พบว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นอีกแนวทางเลือกหนึ่งที่มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาข้างต้น พิจารณาได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ควรมีแนวทางการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

- 1) วิธีการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ด้านการวางแผนและการจัดองค์กร และด้านการมุ่งบรรลุผลลัพธ์
- 2) วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการสอนงานและมอบหมายงาน

3) วิธีการสอนงานและให้คำปรึกษาอย่างเป็นระบบ (Coaching and Mentoring) เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารด้านการสื่อสาร

4) วิธีการสัมมนาเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ และการจัดการคน

จากกล่าวสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ 1 วิธีการ สามารถนำไปพัฒนาสมรรถนะการบริหารได้หลายสมรรถนะ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรสามารถนำไปจัดกิจกรรมการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนว่าการจัดกิจกรรมดังกล่าวมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

#### 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเพื่อประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยกำหนดให้หัวหน้ากลุ่มสาระจัดทำแผนพัฒนาตนเองและรายงานความก้าวหน้าต่อผู้บังคับบัญชา

1.1.2 เครือข่ายกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรจัดประชุมเพื่อวางแผนยกระดับประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียน และผลักดันแผนการพัฒนาศมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในเชิงรุก

#### 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.2.1 ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาควรนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยไปเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อวางแผนพัฒนาครูและบุคลากรในสังกัดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือกำหนดแนวทางที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสังกัด เนื่องจากแนวทางจากการวิจัยฉบับนี้ผ่านการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

1.2.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนสามารถนำข้อค้นพบที่ได้เกี่ยวกับความต้องการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการบริหารและทางวิชาการ เนื่องจากกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีทิศทางและเป้าหมายเพื่อประสิทธิภาพการสอน ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจึงมีเป้าหมายความสำเร็จทางวิชาการรวมอยู่ด้วย

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือผู้บริหารระดับอื่น โดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (R&D) เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ข้อค้นพบที่ได้เป็นเพียงแนวทางตามแนวคิดทางวิชาการที่มาจากนักวิชาการ ผู้บริหารด้านการศึกษาระดับ บุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งยังขาดการนำไปทดลองใช้

2.2 ควรทำวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารกับวิธีการบริหาร เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าว ทำให้ขาดมิติหรือขาดมุมมองเกี่ยวกับความสัมพันธ์และทิศทางระหว่างตัวแปรทั้งสองตัวแปร

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณแหล่งทุนมา ณ ที่นี้

## เอกสารอ้างอิง

- กชกร รุ่งหัวไฟ และคณะ. (2558). สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงเรียนจุฬารามณ์ราชวิทยาลัย ลพบุรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 5(2), 101-117.
- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2562, 7 เมษายน). *แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา*. <http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1699>
- ชนภรณ์ อีอัครกุล และคณะ. (2562). องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(1), 27-38.
- ดาวพงษ์ รัตนสุวรรณ. (2561, 7 เมษายน). *แนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อสนองพระราชโอรบายด้านการศึกษาในสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ รัชกาลที่ 10*. [http://op.chandra.ac.th/plan/images/pdf/Goverment-Policy-King\\_10.pdf](http://op.chandra.ac.th/plan/images/pdf/Goverment-Policy-King_10.pdf)
- ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ และคณะ (2556). พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำางานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 15(ฉบับพิเศษ), 136-145.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์ และคณะ. (2558). การพัฒนาหลักสูตรเพิ่มศักยภาพผู้นำเชิงวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระ. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 16(1), 95-110.
- พิชิต เพทวรรณ. (2555). *A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ร่วม คำเจริญ และคณะ. (2561). รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 18(2), 112-122.
- รัชณี พุทธาสมศรี. (2557). *บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. <http://libdoc.dpu.ac.th/thesis/Ratchanee.Put.pdf>
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร อวากุล. (2550). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ละเอียด เอี่ยมสุวรรณ. (2559, 3 สิงหาคม). *ความแตกต่างระหว่างการประชุมราชการ VS การประชุมเชิงปฏิบัติการ*. <https://slideplayer.in.th/slide/14403778/>

- ถ้อยชัย ชูนาคา และวิทยา จันทร์ศิลา. (2559). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 18(2), 72-80.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2543). *สาระสำคัญของร่างพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู. สกศ.
- สุนทร โสภาคะยัง และคณะ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 37(1), 175-182.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553, 21 กุมภาพันธ์). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. <http://gpa.tmk.ac.th/teacher/capacity.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553, 30 พฤศจิกายน). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2547, 21 ธันวาคม). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547*. <http://lertkrai.net/ivec/lawtec2547%20plus.pdf>
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. หนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.7/ว 4 ลงวันที่ 21 มกราคม 2562.
- Baber, C. S. (2000). *Current and future managerial competency requirements for manufacturing, assembly, and /or material processing functions*. University of Southern California. USA. (UMI Number: 3017986) [Doctoral Dissertation]. ProQuest Dissertations and Theses database.
- Bestard, G. J. (1997). *The work of secondary school department heads*. The University of Western Ontario (Canada), Pro Quest Dissertations Publishing, MQ21060.
- Chong, K.S.E. (1997). *An empirical model of public sector managerial competency in Singapore (BL)*. Pro Quest Dissertations Publishing, MI 48106 – 1346.
- International Atomic Energy Agency. (2019, 9 September). *The Competency Framework: A guide for IAEA managers and staff*. <https://www.iaea.org/sites/default/files/18/03/competency-framework.pdf>
- Overgaard, R. J. (2006). *Leadership development of secondary school department heads*. Royal Roads University (Canada), Pro Quest Dissertations Publishing, MR14087.
- Sinha, A. K. (2014, 10 April). *Human Resource Training & Developing Model*. Weschool, Bangalore. <https://www.slideshare.net/adhishsinha1/group1hrmweschoolbangalore>
- Sujata, S. (1999). *A study of managerial competencies of effective educational managers*. (ProQuest Number: 3741835). [Doctoral Dissertation]. ProQuest Dissertations and Theses database.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2016).

*UNESCO Competency Framework.*

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245056>

Yong, G. Lim-Chan C. (2006). *The role of heads of department in cluster secondary schools in Singapore.* University of Leicester (United Kingdom), Pro Quest Dissertations Publishing, U235174.