

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุฎิบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กรกฎาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ของ เสน่ห์ กรแก้ว

ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา)

.....กรรมการกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน) (รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์พลินไชย)

.....กรรมการกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัถ) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ)

.....กรรมการ

(ดร.ธิดาวลัยย์ อุ่นทอง)

อนุมัติ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัถ)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

กรกฎาคม 2560

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วย ความกรุณาของคณะที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ คำปรึกษา แนะนำ แต่ละขั้นตอนของการวิจัยอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ตลอดจน แนะนำวิธีการแก้ปัญหาในความผิดพลาดที่เกิดจากการเก็บข้อมูล การใช้ค่าสถิติจาก การวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จึงสำเร็จได้ด้วย ความกรุณา จึงขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทรศิลา, รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาติรุประชีวิน, ดร.ธิดาวลัย อุ่นกอง คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความคิดเห็นและ ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการเขียนรายงาน เต็มเต็มทำให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความตรงของเครื่องมือวิจัย ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะศึกษานิเทศก์ วิธีการ พัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้เพื่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 คณะ ประกอบด้วย กลุ่มนักวิชาการ มหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารการศึกษา และกลุ่มศึกษานิเทศก์ ที่ให้เกียรติเป็นกรรมการประเมิน เครื่องมือวิจัยด้วยวิธีวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) ทั้ง 2 รอบ ตลอดจนแสดงความ คิดเห็นเพิ่มเติมและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยอย่างยิ่ง

ขออุทิศคุณความดีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้บิดาผู้ล่วงลับไปแล้ว และมารดาผู้ให้ กำเนิด เลี้ยงดูและสนับสนุนให้ได้รับการศึกษา ตลอดจนขอขอบใจภรรยาและลูก ๆ ที่ห่วงใย และเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา

เสน่ห์ กรแก้ว

เรื่อง: รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัย: เสน่ห์ กรแก้ว วิทยานิพนธ์: กศ.ด. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2560

ประธานที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก, กรรมการที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์
พานิชย์ผลินไชย, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ

คำสำคัญ: รูปแบบ, การพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์, มัธยมศึกษา

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน 1) การศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 1.1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อสังเคราะห์และจัดทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 1.2) ตรวจสอบความสอดคล้องของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้วยวิธีวิจัยแบบเดลฟาย โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ 3) การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จาก 42 เขต จำนวน 209 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน แนวทางการพัฒนาสมรรถนะประกอบด้วย วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก 5 ด้าน 13 สมรรถนะ 38 พฤติกรรมบ่งชี้ และสมรรถนะประจำสายงาน แบ่งออกเป็น 9 ด้าน 28 สมรรถนะ 75 พฤติกรรมบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ วิธีการพัฒนาตนเอง 9 วิธีและวิธีการพัฒนางาน 7 วิธี องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

Title: THE COMPETENCY DEVELOPMENT MODEL FOR SUPERVISORS IN THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

Author: Sanea Kornkaew, Thesis: Ph.D. (Educational Administration), University of Phayao, 2017

Advisor: Associate Professor Dr.Sombat Noparak, **Co–advisor:** Associate Professor Dr.Teamjan Parnichparinchai, Assistant Professor Dr.Santi Buranachart

Keywords: Supervisor’s Competency Development, Secondary School

ABSTRACT

The study aimed to 1) study the competency and a guideline in aptitude development for the supervisors to 2) create a competency development model for the supervisors, and to 3) evaluate the competency development model for the supervisors.

Method of the study consisted of three steps;

1. The study of the competency and a guideline in aptitude development for the supervisors in the Secondary Educational Service Area Office included: 1.1) studying documents and research related to competency and guideline for competency development to synthesize and construct questionnaires for the study, 1.2) the concordance of questionnaires were checked by 9 experts, 2) constructing the competency performance development model for supervisors with the application of Delphi by inquiring the 17 experts to evaluate the appropriateness of the model, and 3) evaluating the competency development model for supervisors by 209 supervisors from 42 areas.

The results of the research were as follows:

1. Competence and a guideline for development for the supervisors in the Secondary Educational Service Area Office consisted of two types, the core competency and functional competency and a guideline for development consisting of the method of competence development and the development processes.

2. Competency development model consisted of 3 constituents; 1) the first constituent, the supervisor’s competency comprising of core competency with 5 areas, 13 competencies, 38 behavioral indicators and 9 areas in the functional competency, 28 competencies, 75 behavioral indicators, 2) the second component, the method of development was divided into two areas; i.e. 9 ways of the self–development and 7 ways of job development. The third constituent, the procedures for supervisor’s competency development was classified into six steps.

3. Results in assessing competency development model indicated that the possibility of the core competency and functional competency was at the high level and possibility of the method of development and the processes were possible in a great way and was at a high level.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	11
สมรรถนะของศึกษานิเทศก์.....	25
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์.....	112
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	149
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	161
3 วิธีดำเนินการวิจัย	162
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	164
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	167
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	171

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย	173
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของ ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	173
ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	186
ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	217
5 บทสรุป	258
สรุปผลการวิจัย	259
อภิปรายผลการวิจัย.....	275
ข้อเสนอแนะ	284
บรรณานุกรม	286
ภาคผนวก	294
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	295
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สำหรับศึกษานิเทศก์).....	298
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	324
ภาคผนวก ง ค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยควอไทล์ (IQR) ของ ความเหมาะสมของสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 1.....	357

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

ประวัติผู้วิจัย 377



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงการสังเคราะห์ประเภทของสมรรถนะจากหน่วยงานทางการศึกษาและ นักการศึกษาไทย.....	24
2	แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ของไทย.....	28
3	แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของนักการศึกษาต่างประเทศ.....	38
4	แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะหลักจากหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษา ของประเทศไทยและต่างประเทศ แบ่งเป็นด้าน ๆ	41
5	แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์จากนักการศึกษาและ หน่วยงานทางการศึกษาของไทยและต่างประเทศแบ่งได้เป็นด้านและ สมรรถนะ.....	42
6	แสดงความสัมพันธ์ของมาตรฐานความรู้ สาระความรู้ และสมรรถนะของ ศึกษานิเทศก์ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	50
7	แสดงเกณฑ์ในการคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีและศึกษานิเทศก์ต้นแบบ (Master Supervisors) ของศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	52
8	แสดงกรอบหน้าที่และสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ตามวิทยฐานะ 5 ด้าน 17 สมรรถนะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา	54
9	แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์จากการศึกษา เอกสาร ตามความคิดเห็นของหน่วยงานทางการศึกษาของไทย.....	60
10	แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานศึกษานิเทศก์ จากหน่วยงาน ทางการศึกษาของต่างประเทศ แบ่งเป็นด้านและสมรรถนะ	91
11	แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ตาม ความคิดเห็นของหน่วยงานทางการศึกษาของไทยและต่างประเทศ แบ่งเป็น ด้าน ๆ 8 ด้าน และ 51 สมรรถนะ.....	97

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
12	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนา ตนเอง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	187
13	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	189
14	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริการที่ดี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	190
15	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการทำงาน เป็นทีม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	191
16	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	192
17	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสม ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2.....	193
18	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการนิเทศการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	194
19	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2.....	195

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
20	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	197
21	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลทางการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	199
22	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2.....	200
23	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	201
24	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	202
25	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริหารจัดการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2.....	203
26	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของวิธีพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนา ตนเอง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2.....	204

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
27 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของวิธีพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนางาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	208
28 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2	212
29 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผล ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาตนเอง โดยศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209).....	217
30 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผล ความเป็นไปได้ ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและ ความรับผิดชอบ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา (n = 209).....	220
31 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริการที่ดี โดย ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)	221
32 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)	222
33 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209).....	223
34 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ ของสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ ในภาพรวมเป็นด้าน โดยศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209).....	225

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
35 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านนโยบายและการวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)	226
36 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการนิเทศการศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)	227
37 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการโดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)	229
38 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209).....	232
39 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผลทางการศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)	235
40 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)	236
41 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209).....	237

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
42	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ และการสร้างแรงจูงใจ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา (n = 209)	239
43	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริหารจัดการ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)	240
44	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ ในภาพรวมของทุกด้าน 9 ด้าน สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)	242
45	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของวิธีพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนาตนเอง โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209).....	244
46	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของวิธีพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนางาน โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)	248
47	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209).....	253
48	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างสมรรถนะหลักกับกลุ่มสมรรถนะเป็นด้านของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (N = 9)	324
49	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างสมรรถนะหลักกับพฤติกรรมบ่งชี้ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (N = 9)	326

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
50	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างสมรรถนะประจำสายงานกับ กลุ่มสมรรถนะเป็นด้านของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (N = 9)..... 335
51	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของสมรรถนะประจำสายงานกับ พฤติกรรมบ่งชี้ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (N = 9)..... 341
52	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยควอไทล์ (IQR) ของความเหมาะสม ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 1..... 357
53	แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยควอไทล์ (IQR) ของความเหมาะสม ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 1..... 364

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 องค์ประกอบของสมรรถนะ โดย David C. McClelland	16
2 แบบผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิติกิจสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์	117
3 แผนผังวงจรการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	136
4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	161
5 ขั้นตอนการวิจัย	163
6 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา	216



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยิ่ง องค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานดี องค์กรนั้นย่อมมีต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลสูง องค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะเชื่อว่าการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ จะผลักดันให้การดำเนินงานภายในองค์กรบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือคุณลักษณะที่ต้องการ เป็นเรื่องของการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรนั่นเอง จะช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง (สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์, 2546, หน้า 2)

การพัฒนาคน คือ หัวใจของการพัฒนาประเทศเพราะคนที่ได้รับการพัฒนาในด้านการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ ย่อมมีความรู้ความสามารถริเริ่มสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการศึกษา ประเทศที่มีการพัฒนาระดับชั้นนำของโลก จึงทุ่มเทให้กับการจัดการศึกษาของประชาชนอย่างเต็มที่ ผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพคนโดยตรงก็คือครู ทำอย่างไรครูจึงจะมีคุณภาพ และครูควรมีบทบาทอย่างไรในฐานะที่เป็นความหวังของสังคมและอนาคตของชาติ ทั้งนี้ คุณภาพของครูต้องถึงระดับครูมืออาชีพ และผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือครูและใกล้ชิดครูมากที่สุด คือ ศึกษานิเทศก์ (สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2543 อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 34, สื่อออนไลน์)

ศึกษานิเทศก์เป็นบุคลากรทางการศึกษาผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุน ให้คำปรึกษา แนะนำ จัดกิจกรรมฝึกฝน อบรม ติดตาม กำกับและประเมินผลการจัดการศึกษาให้กับครูและผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์จึงส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครูและกระบวนการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน ศึกษานิเทศก์จะเป็นผู้เชื่อมโยง ส่งผ่านและถ่ายทอดด้วยความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และคุณลักษณะต่าง ๆ ไปยังคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและกระบวนการบริหารจัดการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 35, สื่อออนไลน์)

นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2556 ได้กำหนดนโยบายการขับเคลื่อนด้านการนิเทศสำหรับศึกษานิเทศก์นำไปใช้ เรียกว่า “นิเทศเต็มพิกัด” เพื่อส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ตรงประเด็น เป็นจุดเน้นการขับเคลื่อนเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติ ที่ศึกษานิเทศก์จะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน สามารถวินิจฉัยปัญหา ค้นหาสาเหตุ และดำเนินการนิเทศเพื่อแก้ไขปัญหาได้จริง

2. เต็มกำลัง เป็นการระดมสรรพกำลัง ทั้งกำลังกาย กำลังใจ กำลังสติปัญญา และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายให้เห็นผลอย่างรวดเร็ว

3. เต็มพื้นที่ เป็นการนิเทศที่ทั่วถึงครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย และมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ รวมทั้งต้องเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่ให้มาเป็นพลังหนุนเสริมการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม (ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556, หน้า 7)

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552–2561) รัฐบาลมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลักสามประการ คือ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ มีกรอบแนวทางการปฏิรูป 4 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ คุณภาพครูยุคใหม่ คุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงดำเนินโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบขึ้น โดยมีกิจกรรมการพัฒนาระบบนิเทศแนวใหม่เป็นกิจกรรมหลักหนึ่งใน 12 กิจกรรมของโครงการนี้ที่มุ่งพัฒนาศึกษานิเทศก์ทุกคนให้มีความรู้ ความสามารถในการนิเทศที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ พัฒนารูปแบบการนิเทศที่เน้นการสร้างเอกภาพในการนิเทศ พัฒนาเครือข่ายการนิเทศแบบมีส่วนร่วม และใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เกิดผลงานเชิงประจักษ์ทั้งผลงานการวิจัย นวัตกรรมการนิเทศที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพครูสู่คุณภาพผู้เรียน และพัฒนาวิชาชีพของศึกษานิเทศก์ (ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, คำนำ)

ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกลุ่มบุคลากรซึ่งเป็นกลไกสำคัญของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีภารกิจหลักในการนิเทศการศึกษา การวิเคราะห์วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งทั้งด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน เท่าเทียมกัน นอกจากนี้ศึกษานิเทศก์ยังเป็นผู้รับนโยบายของรัฐบาลและ

กระทรวงศึกษาธิการ นำไปสู่การปฏิบัติในการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การปฏิรูปการเรียนรู้ และการปฏิรูปการบริหารจัดการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ การขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศให้กว้างขวางทั่วถึง (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550ก, หน้า 1)

บทบาท ภารกิจ และความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดไว้ 6 กลุ่มงานหลัก ได้แก่ กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา กลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 7, สื่อบนไลน์)

และนอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดบทบาทของศึกษานิเทศก์ ตามนโยบายนิเทศเต็มพิกัด ไว้ดังนี้

1. บทบาททางด้านการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Information Management) ศึกษานิเทศก์ต้องมีข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ที่ตนรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ รอบด้าน

2. บทบาทการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้น (Support and Improvement) ถือเป็นบทบาทหลักของศึกษานิเทศก์ ซึ่งมีหน้าที่หลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนทั้งในด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีคุณภาพ

3. บทบาทในด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Research for Development) ศึกษานิเทศก์ต้องให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา ให้คำปรึกษาแนะนำการนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอน และสามารถดำเนินการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ บทบาทของศึกษานิเทศก์จึงจำแนกเป็น 3 ด้าน คือ การเป็นนักวิจัยเพื่อพัฒนา การกระตุ้นการสร้างวัฒนธรรมการวิจัยสู่ชั้นเรียน และสนับสนุนครูพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนบนพื้นฐานการวิจัย

4. บทบาทในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้น (Network) ศึกษานิเทศก์มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระตุ้นหรือเป็นผู้ประสานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามจุดเน้น และการสร้างเครือข่ายการนิเทศกับเพื่อนศึกษานิเทศก์ด้วยกันเอง เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

5. บทบาทการพัฒนาการนิเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง คำนี้ถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้รับการนิเทศ ให้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมจนเกิดผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถประเมินตนเอง วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ศึกษาแนวทางการดำเนินการนิเทศเต็มพิกัด กำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนางาน พัฒนาแผนการนิเทศให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง (ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 10-12)

ภารกิจและบทบาทของศึกษานิเทศก์จึงเกี่ยวข้องกับงานวิชาการของสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์จึงต้องสร้างบารมีด้านวิชาการ เป็นบุคคลแห่งผู้นำทางจิตวิญญาณและความคิด เป็นผู้นำทางวิชาการ นำหมู่คณะให้ร่วมกันทำงาน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (ยนต์ ชุ่มจิต, 2553, หน้า 234) และคุณสมบัติของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ สรุปได้ 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้การจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาหลักสูตรและวิธีการสอน ด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะทางความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางการสื่อสาร ด้านเจตคติ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ต้องปรับเจตคติหรือความรู้สึกของตนให้เป็นไปทางบวกต่องาน และต่อเพื่อนร่วมงาน (ยนต์ ชุ่มจิต, 2553, หน้า 259)

จากบทบาทดังกล่าว ศึกษานิเทศก์จึงต้องทบทวนบทบาทของตนเองมากขึ้น เพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้ตนเองทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคแห่งโลกไร้พรมแดน ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น เป็นผู้นำทางด้านงานวิชาการและการเปลี่ยนแปลง มียุทธศาสตร์การบริหารเชิงวิชาการ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันสมัย สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการศึกษา คิดค้นกระบวนการนำเสนอเทคนิควิธีการที่ทันสมัย เชื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีศักยภาพสูงสุด

ปัญหาที่พบสำหรับศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา คือ ประสพปัญหาด้านความพร้อมของศึกษานิเทศก์ ด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของศึกษานิเทศก์ ที่อยู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ โดยเฉพาะประสบการณ์การนิเทศการศึกษา ในช่วงชั้นที่ 4 (ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย) ทำให้สถานศึกษาไม่ได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในช่วงชั้นที่ 4 ทุกจังหวัดได้เสนอความต้องการไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขอความช่วยเหลือเป็นการเร่งด่วน (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550ข, หน้า 1)

ปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับ ทิศนา แคมมณี ได้กล่าวถึง ปัญหาศึกษานิเทศก์ไว้ว่า ปัญหาที่พบบ่อย ๆ คือ ศึกษานิเทศก์ไม่ทำงานในหน้าที่หลักของตนเอง ทำให้งานนั้นบกพร่อง

ขาดประสิทธิภาพและเกิดปัญหา หน้าที่หลักของศึกษานิเทศก์ควรจะเป็นการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือครูในการพัฒนาผู้เรียนและช่วยเหลือผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์น่าจะใกล้ชิดกับโรงเรียนและครู แต่ปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์ยังทำงานในหน้าที่น้อยและไม่ทั่วถึง ปัญหาอีกประการ คือ การทำงานใด ๆ ให้เกิดผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติต้องมีความรู้ประสบการณ์และความชำนาญในเรื่องที่ทำ ศึกษานิเทศก์ที่ดั้นด้นต้องมีความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญ เรื่องที่นิเทศและรอบรู้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้คำปรึกษา ที่เหมาะสม ซึ่งจุดนี้ก็จะพบว่า มีศึกษานิเทศก์จำนวนหนึ่ง ที่ไม่ได้รับการยอมรับจากครูและโรงเรียน และขาดความรู้ความสามารถที่จะชี้แนะหรือช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ (ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 5)

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ยังได้ระบุปัญหาของศึกษานิเทศก์ไว้ในรายงานการวิจัย สรุปได้ว่า บางเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์บางคนไม่มีการออกนิเทศสถานศึกษาเลย เนื่องจากขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะและขาดความมั่นใจในตนเองที่จะเข้าไปนิเทศสถานศึกษา จึงเป็นสาเหตุให้สถานศึกษาประสบปัญหาด้าน คุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ครูขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอนตามเอกสาร และประสบการณ์เดิม การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 84) และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษายังได้กล่าวถึงปัญหาศึกษานิเทศก์ไว้อีกว่า ด้านการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) มีการนิเทศโรงเรียนไม่ทั่วถึง และไม่สม่ำเสมอ ศึกษานิเทศก์ไม่มีความกล้าหาญในเชิงวิชาการ การไปโรงเรียนของศึกษานิเทศก์เป็นการไปเพื่อเพิ่มภาระให้ครูมากกว่า ครูส่วนใหญ่ต้องการให้ศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่เหมือนนกรวมวิชาการในอดีต ที่คอยสร้างนวัตกรรม สร้างสื่อเทคโนโลยีช่วยสอนให้ครู หรือการช่วยครูหาวิธีการ เพื่อพัฒนาเด็ก น่าจะได้ประโยชน์มากกว่า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 86)

จากสภาพปัญหาของศึกษานิเทศก์ดังกล่าวมา ศึกษานิเทศก์ทุกคนจึงต้องตระหนักถึงปัญหาที่พบกับศึกษานิเทศก์ ในท่ามกลางข้อจำกัดของศึกษานิเทศก์ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาซึ่งมีจำนวนน้อย แต่ต้องรับผิดชอบภาระงานจำนวนมาก มีบทบาทและหน้าที่ความเป็นผู้นำทางวิชาการแก่ครูและผู้บริหารสถานศึกษา และจะพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีแนวโน้มจะต่ำลงทุกปี ศึกษานิเทศก์จะมีวิธีการแก้ปัญหาที่รู้มั่วอย่างไร และจะช่วยให้สถานศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพได้อย่างไร การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ให้มีขีดความสามารถสูงสุด น่าจะจำเป็นสำหรับศึกษานิเทศก์ในยุคปัจจุบัน

หน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับศึกษานิเทศก์ เห็นความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์เป็นอย่างยิ่ง ดังเช่น คณะกรรมการคุรุสภา ได้กำหนดข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วย มาตรฐานวิชาชีพ ศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2556 ตามประกาศคณะกรรมการคุรุสภา พ.ศ. 2556 หน้า 43 ได้ระบุสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ไว้ 8 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านแผนและกิจกรรมการนิเทศ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการวิจัยทางการศึกษา ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 114, สื่อบนออนไลน์) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ ไว้ 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านนโยบาย และการวางแผนการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านการประกันคุณภาพ ด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านการวิจัยทางการศึกษา ด้านกลวิธีการถ่ายทอดความรู้ แนวคิดทฤษฎีและผลงานทางวิชาการด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับศึกษานิเทศก์

นอกจากนี้ ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 21) ได้กำหนดให้นำสมรรถนะมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินศึกษานิเทศก์ต้นแบบ (Master Supervisors) ประจำปี 2555 จำนวน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจ การแสวงหาความรู้ การทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม ทักษะการจัดกิจกรรมการนิเทศ การคิดตัดสินใจและแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ศึกษานิเทศก์ที่ดีต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีเทคนิควิธีการนิเทศอย่างหลากหลาย มีวิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำทางวิชาการ รอบรู้ในงานตามบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ มีมาตรฐานการทำงาน มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนานวัตกรรม และสร้างองค์ความรู้ด้วยการวิจัย ตลอดจนปฏิบัติตามนิเทศ ติดตาม ให้คำปรึกษาแนะนำในด้งานวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ด้วยความมั่นใจ และเพื่อเป็นที่พึ่งด้งานงานวิชาการแก่บุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” เพื่อนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้สำหรับเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและประเมินสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา

ใช้เป็นแนวทางนิเทศการจัติดิจกรรมการเรียนการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษา
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีกี่ด้าน แต่ละด้านประกอบด้วยสมรรถนะอะไรบ้าง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นอย่างไร
2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีลักษณะอย่างไร
3. ผลการประเมินรูปแบบสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ตามขั้นตอนการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน รายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.1 ด้านเนื้อหา ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะศึกษานิเทศก์ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สมรรถนะศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน แนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

แบ่งออกเป็น วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.2 แหล่งข้อมูล ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ จากหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาของไทย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน คณะกรรมการคูรูสภา และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และจากต่างประเทศ ได้แก่ Baylor University, Massey University, Oakland County, University of Minnesota, Canada และ Stephen Wagner

1.3 ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะศึกษานิเทศก์และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. การตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

2.1 ด้านเนื้อหา ตรวจสอบความสอดคล้องของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานกับพฤติกรรมบ่งชี้ ความสอดคล้องของวิธีการพัฒนาสมรรถนะและตรวจสอบขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

2.2 ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหาร การศึกษาและการนิเทศการศึกษา จำนวน 9 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

2.3 ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้องของพฤติกรรมบ่งชี้กับสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ 2) ความสอดคล้องของพฤติกรรมบ่งชี้กับสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ 3) วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ 4) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. ด้านเนื้อหา เนื้อหาในการศึกษาขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย สมรรถนะศึกษานิเทศก์ วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

2. แหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาและการนิเทศการศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 17 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ 2) ความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ และ 4) ความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. ด้านเนื้อหา เป็นการประเมินรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ เกี่ยวกับการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. แหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จาก 42 เขต จำนวน 209 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักกับพฤติกรรมบ่งชี้ของศึกษานิเทศก์ สมรรถนะประจำสายงานกับพฤติกรรมบ่งชี้ของศึกษานิเทศก์ 2) ความเป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ 3) ความเป็นไปได้ของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ หมายถึง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ และองค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะภายใน อันได้แก่ ค่านิยม เจตคติ แรงจูงใจ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลอย่างเต็มกำลังขีดความสามารถ ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการทำให้งานประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานที่สร้างไว้ และสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะร่วมของศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านบริการที่ดี 4) ด้านการพัฒนาตนเอง และ 5) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดไว้เฉพาะสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติตามภารกิจ หน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น แบ่งออกเป็น 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ 2) ด้านการนิเทศการศึกษา 3) ด้านการบริหารจัดการ

4) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ 5) ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลทางการศึกษา 6) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 7) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 8) ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาการศึกษา และ 9) ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งวิธีการพัฒนาออกเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ 1 วิธีการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 9 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้สังคม 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การศึกษาเพิ่มพูนด้วยตนเอง 4) การฝึกปฏิบัติตนเอง 5) การกำหนดเป้าหมายชีวิต 6) การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง 7) การวางแผนพัฒนาตนเอง 8) การปรับปรุงตนเอง และ 9) การประเมินตนเอง ด้านที่ 2 วิธีการพัฒนางาน แบ่งออกเป็น 7 วิธี ได้แก่ 1) การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์และทิศทางของหน่วยงานต้นสังกัด 2) การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม 3) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 4) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน 5) การปรับปรุงงาน 6) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และ 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง ขั้นตอนที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษา วิเคราะห์ นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา 2) การวางแผน 3) การปฏิบัติ 4) การประเมินตรวจสอบ 5) การปรับปรุง และ 6) การทบทวน

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ทำให้ได้สมรรถนะศึกษานิเทศก์ วิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะและรูปแบบการพัฒนาศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. ผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและประเมินสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ ข้อมูลสารสนเทศมาสร้างกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยเบื้องต้น มีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 1.4 ประเภทของสมรรถนะ
2. สมรรถนะของศึกษานิเทศก์
 - 2.1 สมรรถนะหลักศึกษานิเทศก์ (Core Competency Supervisors) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 - 2.2 สมรรถนะประจำสายงานศึกษานิเทศก์ (Functional Competency)
3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์
 - 3.1 วิธีการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 - 3.2 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับใช้สมรรถนะเป็น พื้นฐานในการพัฒนา เพราะถือว่า การใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำคัญที่ผู้บริหารและ นักบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญมากที่สุด ด้วยเหตุผลที่การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ ในการบริหาร จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในด้าน ความหมายของสมรรถนะ ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ วิธีการและแนวทางพัฒนาสมรรถนะ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะศึกษานิเทศก์ รูปแบบสมรรถนะ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ ดังนี้

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความหมายต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของนักการศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา หลายท่านและหลายหน่วยงาน ให้ความหมายของสมรรถนะ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 นิยามความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยม เหมาะสำหรับการเดินทางไกล (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน นิยามความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร (สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, 2553, หน้า 5)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 31, สื่อบนออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งสมรรถนะ คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ทำให้สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

เทียน ทองแก้ว (2556, หน้า 3) กล่าวถึงสมรรถนะว่า เป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือสูงกว่า

อานนท์ ศักดิ์วีระชัย (2547, หน้า 61) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพคุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ เป็นต้น

สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ (2550, หน้า 23) ให้คำนิยามของคำว่าสมรรถนะนั้นเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลที่จำเป็นสำหรับการสร้างผลงานที่ดีเลิศ

ดวงเดือน จันทรเจริญ (2549, หน้า 305) ให้คำนิยามคำว่า สมรรถนะหรือสมรรถภาพ หมายถึง ภาพรวมของคุณลักษณะ คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล และมีผลทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าสามารถเรียนรู้กันได้ โดยการฝึกอบรมให้ความรู้ และความสามารถจะเป็นเครื่องมือที่ชี้วัดความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่ผลปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่างกัน

McClelland (1970 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2556, หน้า 1, สไลด์ออนไลน์) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ในภายในบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2556, หน้า 1, สไลด์ออนไลน์) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Image) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและหรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนด

Nadaillac (2003 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2556, หน้า 1, สไลด์ออนไลน์) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อน ที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know how) และเจตคติ ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

Rothwell (2004 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2556, หน้า 1, สไลด์ออนไลน์) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนตัว ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

Dale and Hess (1995 อ้างอิงใน อธิพงษ์ ฤทธิชัย, 2550, หน้า 29, สไลด์ออนไลน์) กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะ

ในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐาน ในที่นี้หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะภายในอันได้แก่ ค่านิยม เจตคติ แรงจูงใจ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลอย่างเต็มกำลังขีดความสามารถด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการทำให้งานประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่สร้างไว้ และสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะมีนักการศึกษา ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของสมรรถนะไว้ดังนี้

Spencer and Spencer (1993 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2556, หน้า 11, สไลด์ออนไลน์) เสนอแนวคิดไว้ว่า การนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับสมรรถนะ เพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น มีองค์ประกอบ 3 ประการดังนี้

1. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการเพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะหรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือและการบริการ (Helping and Human Service) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding) และการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) เป็นต้น

2. มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยอาจจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2-3 มิติ ตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on Client's Needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative to Help or Serve Others)

3. ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลางและ

พฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมีติของสมรรถนะจะพิจารณารวมถึงความต้องการจากที่กล่าวในข้างต้น

ชัชวาล ทัดศิริวัช (2556, หน้า 1) ได้ระบุถึงโครงสร้างที่สำคัญของสมรรถนะไว้ประกอบด้วย

1. กลุ่มสมรรถนะ (Cluster of Competencies) จัดกลุ่มไว้ 6 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มปฏิบัติการและสัมฤทธิ์ผล กลุ่มช่วยเหลือและการให้บุคคลอื่น กลุ่มผลกระทบและการมีอิทธิพล กลุ่มการบริหารจัดการ กลุ่มการใช้ความคิด และกลุ่มประสิทธิผลส่วนตน

2. ชื่อสมรรถนะ (Competency Name) เป็นชื่อที่ใช้เรียกสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเอง ตัวอย่างชื่อสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. นิยามหรือคำจำกัดความสมรรถนะ (Definition) เป็นการให้ความหมายของสมรรถนะเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า สมรรถนะนั้นหมายถึงอะไร และมีขอบเขตของพฤติกรรมกำหนดไว้อย่างไร

4. พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก (Key behaviors)

5. ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level) หมายถึง ระดับของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้

McClelland (1973 อ้างอิงใน ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2554, หน้า 2, สืบออนไลน์) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน คือ

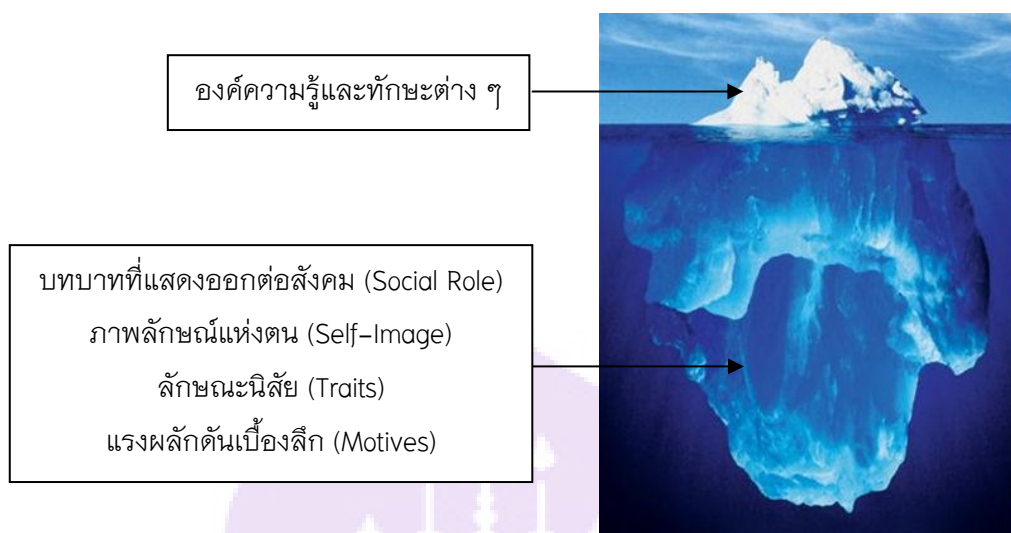
1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่า ตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น



ภาพ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะ โดย David C. McClelland

ที่มา: ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2554, หน้า 2, สืบออนไลน์

จากภาพ 1 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่วัดได้ประเมินได้ องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะต่าง ๆ (Skills) เรียกว่า เป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และส่วนที่วัดประเมินได้ยาก คือ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคล ประกอบด้วย บทบาททางสังคม (Social Image) ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) อุปนิสัย (Traits) และ แรงกระตุ้น (Motive) ภายในตัวบุคคล

จากแนวคิดของ McClelland นั้น Parry เห็นว่า ควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่ม เรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes) สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547, หน้า 48) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และเจตคติ แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจก่อให้เกิดสมรรถนะ

เท็อน ทองแก้ว (2556, หน้า 3) ได้อธิบายไว้ว่า ความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้านำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติให้กิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุด

Parry (1997 อ้างอิงใน ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2554, หน้า 5, สืบออนไลน์) ได้กำหนดนิยามสมรรถนะ คือ องค์ประกอบของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาท

ความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะพอจะสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะปฏิบัติงาน 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล 4) แรงบันดาลใจ 5) ผลสัมฤทธิ์ของงาน 6) เกณฑ์การวัดและประเมินผล

ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร การทำให้บุคลากรมีสมรรถนะสูงขึ้น การทำงานย่อมส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาสมรรถนะจะเป็นเรื่องของการพัฒนาคน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551, หน้า 14) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะว่า ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการได้มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการต้องการ การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องมี คือ 1) ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจะจัดการฝึกอบรม 2) กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการการพัฒนาสมรรถนะใด 3) หลักสูตรฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ และ 4) การติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจได้ว่า บุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 34, สื่อบนไลน์) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะว่า เป็นการพัฒนาแบบสมรรถนะพื้นฐาน (Competency-Based Development) กำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน นักวิชาการส่วนใหญ่ที่ทำการศึกษารื่องสมรรถนะนิยมอ้างนิยามของ McClland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงในการทำงานกับผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อย และพบว่า สิ่งที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลดังกล่าว คือ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งจะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติหรือแรงจูงใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 35, สื่อบนไลน์) ได้กล่าวถึงศึกษานิเทศก์ว่า ศึกษานิเทศก์เป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาการศึกษา การพัฒนาศึกษานิเทศก์จะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครูและกระบวนการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะการจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาศึกษานิเทศก์ จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ในโลกการศึกษายุคปัจจุบันที่กระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงทั้งเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารที่ส่งผลต่อระบบการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ วิธีแสวงหาความรู้การปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนาอย่างเหมาะสม (SBM: School-based Management) โดยใช้กระบวนการนิเทศที่มีศึกษานิเทศก์เป็นผู้เชื่อมโยงส่งผ่านถ่ายทอดด้วยความรู้ ความสามารถ คักยภาพและคุณลักษณะที่มีคุณภาพให้บังเกิดผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ คุณภาพครู คุณภาพนักเรียน และคุณภาพกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียน ศึกษานิเทศก์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในขณะที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมในการกิจวิชาชีพศึกษานิเทศก์อย่างมีประสิทธิภาพตามบทบาท หน้าที่ มีความรับผิดชอบ และมาตรฐานวิชาชีพ

ดวงเดือน จันทร์เจริญ (2549, หน้า 309-310) ได้ให้ความสำคัญของสมรรถนะว่า สมรรถนะถูกนำมาใช้ในการสนับสนุน สร้างวัฒนธรรมองค์กร และเป็นเครื่องมือในการบริหารบุคลากรในองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะหลัก จะช่วยสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทศนคติ ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) สมรรถนะจะมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยกำหนดอัตราการจ้างพนักงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2553, หน้า 7) ได้เขียนไว้ถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า มีผลต่อการพัฒนาระบบราชการ คือ การกำหนดความรู้ ทักษะและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานจะมีผลต่อการบริหารงานบุคคลของภาคราชการอย่างน้อย 5 ระบบดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคคลเพื่อเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะเฉพาะงานด้วย

2. การบริหารผลงานและการให้ผลตอบแทน โดยคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน กำหนดให้มีการประเมินข้าราชการเป็นรายบุคคล โดยใช้สมรรถนะประกอบการประเมินทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

3. การฝึกฝนและพัฒนาข้าราชการพลเรือนทุกประเภทตำแหน่งและทุกระดับ ต้องเน้นการพัฒนาที่เสริมสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำตำแหน่ง

4. การคัดสรร การย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ใช้การนำสมรรถนะมาใช้ในการประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง

5. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ ใช้สมรรถนะประกอบการพิจารณา จึงมีผลให้ระบบการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (2553, หน้า 9) กล่าวถึง การกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่ง สมรรถนะประจำสายงาน มีประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์กร ได้แก่ ให้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการทางทรัพยากรบุคคล สร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่งได้ดีกว่า ทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นและอัตราการลาออกลดลง

2. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา คือ ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการสรรหาเจ้าหน้าที่ใหม่ ผู้บังคับบัญชาใช้การประเมินผลงานเป็นแนวทางเดียวกัน และสามารถเข้าใจจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้องตามลักษณะงาน

3. ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งงาน คือ สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ยังคงคาดหวังและการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จช่วยสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

อเนกกลาก สุทธิพันธ์ (2548, หน้า ก) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า ใช้เป็นแนวทางการคัดเลือก พัฒนาโยกย้ายบุคลากร เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เป็นธรรมในการประเมินผลงานของบุคลากร ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน เป็นแนวทางในการนำไปใช้สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

McClelland (1973 อ้างอิงใน เจริญวิเศษย์ สมพงษ์ธรรม, 2553, หน้า 25) ได้ไว้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการสรรหาคัดเลือก ประเมิน และพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน และองค์การได้มากที่สุด

สรุปความสำคัญของสมรรถนะ คือศึกษานิเทศก์มีภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ตลอดจนพัฒนาคุณภาพครูในการจัดการเรียน การสอน ศึกษานิเทศก์เป็นนักวิชาการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับครู การที่ครูจะจัดการศึกษาได้ อย่างมีคุณภาพได้หรือมีวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างที่ดี ศึกษานิเทศก์จะทำหน้าที่ประเมินความรู้ความสามารถของครูและวางแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถของครู สมรรถนะศึกษานิเทศก์จึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ ภายในอันได้แก่ เจตคติ บุคลิกลักษณะ ซึ่งรวมเรียกว่า สมรรถนะของศึกษานิเทศก์ จะเป็นแรงผลักดันในการทำงานในตำแหน่ง หน้าที่ ได้อย่างดีและเหมาะสม

ประเภทของสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของครูภายใต้สังคมแห่งยุคโลกาภิวัตน์ หรือ Globalization นั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพครูและนักการศึกษาได้มีการศึกษาวิจัย โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555 อ้างอิงใน สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2556, หน้า 4, สไลด์ออนไลน์) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะสะท้อนความเป็นตัวบุคคล ที่ทุกคนต้องมี ได้แก่ ความรู้ ทักษะ เจตคติและคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงาน ให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งได้หล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันเป็นการแสดง ถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) เป็นขีดความสามารถของ บุคคลในการปฏิบัติงานให้ได้ผลที่สำเร็จตามที่องค์กรต้องการ ประกอบด้วย การบริหาร หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครู และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อร่วมมือการจัดการเรียนรู้

พลตรี สังข์ศรี (2556, หน้า 36) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ของสมรรถนะหลักและสมรรถนะ ประจำสายงานของหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน ตัวบ่งชี้ที่ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ ความตั้งใจ และเต็มใจในการบริการ การปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self Development) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ การศึกษาค้นคว้าความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ การสร้าง

องค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการสร้างเครือข่าย

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน การเสริมแรง การให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

สมรรถนะที่ 5 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ มีวินัยและความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ การดำรงชีวิตที่เหมาะสม

พลตรี สังข์ศรี (2556, หน้า 37) ได้ระบุสมรรถนะประจำสายงาน 6 สมรรถนะประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างและพัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิตและสุขภาพกาย สุขภาพจิต การปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย และการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน จัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา กำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้นรายวิชา

สมรรถนะที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis and Classroom Research) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ การวิเคราะห์รายการพฤติกรรม การสังเคราะห์รายการพฤติกรรม การวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

สมรรถนะที่ 5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ วุฒิกภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

สมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้ (Relationship and Collaborative Building for Learning Management) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน เพื่อจัดการเรียนรู้สร้างเครือข่ายความร่วมมือ

ส่วนหน้าทำงานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน และควรมีการกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานนั้น ๆ ก่อน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถในการจัดการ (Managerial Competency) ความสามารถในงาน (Functional Competency) และความสามารถเฉพาะบุคคล (Individual Competency)

เทียน ทองแก้ว (2556, หน้า 9) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547, หน้า 7) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม ความสามารถของนักกายกรรมฯ

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 2-3) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ร่วมกัน

จากตาราง 1 พบว่า หน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษา มีความคิดเห็นว่า ควรแบ่งประเภทของสมรรถนะของบุคลากร มากไปหาน้อยตามลำดับ คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) 4) สมรรถนะบริหารจัดการ (Managerial Competency) 5) สมรรถนะเฉพาะงาน (Organization Competency)

จากการสังเคราะห์ประเภทของสมรรถนะ พบว่า หน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการแบ่งสมรรถนะเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ผู้วิจัยจึงใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

สมรรถนะของศึกษานิเทศก์

การศึกษาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ ครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาสมรรถนะออกเป็นสองส่วน คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ตามความความคิดเห็นของหน่วยงานการศึกษาและนักการศึกษา ที่จะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน รายละเอียดจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ (Core Competency Supervisors) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ ที่กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมให้เป็นค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สำหรับข้าราชการพลเรือนในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 2) ได้กำหนดสมรรถนะหลักไว้ 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) บริการที่ดี (Service Mind) สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) คุณธรรม จริยธรรม (Integrity) และทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นต้น

1. สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ของไทย

สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์นั้นมีหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 2) ได้จัดทำคู่มือสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ซึ่งทั้ง 5 สมรรถนะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย

1. สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ว่า เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น

2. สมรรถนะที่ 2 บริการที่ดี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 11-13) ได้ให้คำจำกัดความของบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพไว้ว่า หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

4. สมรรถนะที่ 4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรม และจริยธรรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรม และจริยธรรม ไว้ว่าหมายถึง การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ คักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

5. สมรรถนะที่ 5 การทำงานเป็นทีม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 28-29) ได้กล่าวถึงความหมายของการทำงานเป็นทีมหมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความว่า รวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 2) ได้จัดทำคู่มือประเมินสมรรถนะครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ ความสามารถในการวางแผนการกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง

ครบถ้วนสมบูรณ์ ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

2. สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind) มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความตั้งใจเต็มใจในการบริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ

3. สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรวิชาชีพ และสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4. สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) แบ่งออกเป็น 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย การแสดงบทบาทผู้นำหรือ ผู้ตาม และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5. สมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ มีวินัยและความรับผิดชอบในวิชาชีพ การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2549 อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 133, สื่อบนออนไลน์) กำหนดสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ไว้ 4 สมรรถนะหลัก 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบ่งออกเป็น 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ คุณภาพงานด้านความต้องการครบถ้วนสมบูรณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรมทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

2. สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี แบ่งออกเป็น 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การปรับปรุงระบบบริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

3. สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ การรวบรวมและประมวลความรู้ ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

4. สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม แบ่งออกเป็น 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน การแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย และการเสริมแรง ให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ของไทย ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ กำหนดสมรรถนะหลักและการควบคุม กำกับ ติดตาม หน่วยงานทางการศึกษาของไทย ตลอดจนการกำหนดนโยบายพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการไทย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงสังเคราะห์ได้ดังนี้

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ของไทย

สมรรถนะหลัก	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน			สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู		รวม
	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	
1. มุ่งสัมฤทธิ์	✓	✓	✓	✓	✓	3
2. บริการที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	3
3. พัฒนาตนเอง (สั่งสมความรู้ความเชี่ยวชาญ)	✓	✓	✓	✓	✓	3
4. คุณธรรม จริยธรรม	✓				✓	2
5. การทำงานเป็นทีม	✓	✓			✓	3

จากตาราง 2 สรุปผลการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ของไทย จัดเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) สมรรถนะบริการที่ดี 3) สมรรถนะการพัฒนาตนเอง 4) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 5) สมรรถนะคุณธรรมและจริยธรรม

2. สมรรถนะหลักของหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาจากต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยเบเลอร์ (Baylor University) ได้กล่าวถึง ความคาดหวังของพนักงาน มหาวิทยาลัยต่อสมรรถนะหลักที่ควรจะเป็นของผู้กำกับดูแลงานในมหาวิทยาลัยเบเลอร์ (Baylor University, 2015, p. 1, Online) ไว้ 7 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 สร้างความเป็นธรรม สร้างความไว้วางใจ (Be Fair/Inspire Trust) ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ คือ ใช้วิธีการบริหารที่เป็นธรรมและถูกต้องตามกฎหมาย หลีกเลี่ยงการเล่นพรรคเล่นพวก ไม่เลือกปฏิบัติ รักษาความไว้วางใจ เชื่อใจ เป็นคนซื่อสัตย์และตรง มีความมั่นคงและสงบ ตั้งใจที่จะสร้างความไว้วางใจ

2. สมรรถนะที่ 2 ค่าจ้างดี (Hire Well) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ ใช้การจ้างงานในการปฏิบัติตามกฎหมายที่เป็นธรรม ระบุสิ่งที่ควรรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ใช้การสัมภาษณ์และเทคนิคการจ้างงานอื่น ๆ อย่างมีทักษะ ติดตามนโยบายและกระบวนการจ้างงาน และพิจารณาด้านพฤติกรรมและความเหมาะสม

3. สมรรถนะที่ 3 ช่วยพัฒนา (Help People Develop) ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ คือ จัดการอภิปรายให้เป็นเรื่องปกติ ช่วยให้พนักงานดำเนินการพัฒนาตามแผน ส่งเสริมพนักงานพัฒนากิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้คนเรียนรู้จากความผิดพลาดจากตัวของเขาเอง ให้ข้อเสนอแนะในเชิงสร้างสรรค์ ตระหนักถึงพนักงานแต่ละคนเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน และส่งเสริมให้รางวัลคนพัฒนางานแม้ว่าในที่สุดจะออกจากพนักงาน

4. สมรรถนะที่ 4 นำด้วยความกล้าหาญ (Lead with Courage) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ ปลดปล่อยให้เขาเรียนรู้ผิดเพี้ยน เผชิญปัญหาอย่างรวดเร็วและโดยตรง พลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส อย่างกลัวที่จะดำเนินการในทางลบเมื่อจำเป็น

5. สมรรถนะที่ 5 จัดการถูกต้องไปตามกฎหมายและเป็นไปตามนโยบาย (Manager Legally and According to Policy) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ เก็บความลับได้ถึงวันต้องจัดการตามกฎหมาย ตรวจสอบการจัดการที่วัดได้ตามกฎหมาย และรับผิดชอบตามนโยบาย

6. สมรรถนะที่ 6 การจัดการปฏิบัติงาน (Manage performance) ประกอบด้วย 10 ตัวบ่งชี้ คือ พัฒนาเป้าหมายและมาตรฐานที่มีความสอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ตั้งความคาดหวังที่ชัดเจนและตรงทิศทาง ระบุและจัดลำดับความสำคัญในการติดต่อสื่อสาร เกาะติดกลุ่มพื้นที่รับผิดชอบกลุ่มเป้าหมายและมาตรฐาน ช่วยเหลือพัฒนาความแตกต่างของบุคคลให้พัฒนาไปในแนวทางเดียวกัน ให้ข้อมูลที่จะช่วยให้ตรวจสอบตัวเองได้ และการปฏิบัติงานของแผนกได้ ใช้การแนะนำและข้อเสนอแนะที่จะช่วยให้มีทักษะทำงานที่ดี

จดจำและให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานดี ทำการปรับปรุงงานที่ขาดประสิทธิภาพ และจัดทรัพยากรและกระบวนการสู่ความสำเร็จของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สมรรถนะที่ 7 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (Build a Good Working Environment) ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ คือ เข้าถึงง่าย เข้าใจความแตกต่างของบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานเต็มขีดความสามารถ เชิญชวนให้ข้อมูล (Invite Input) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับผิดชอบต่อความสำเร็จของทีม รับรู้และใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมจากภูมิหลังของความหลากหลายและความแตกต่างของพฤติกรรมคน ส่งเสริมทีมงานภายใน แฉ่งให้ทราบถึงการตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงประเด็นต่าง ๆ ที่มีผลกระทบ สนับสนุนและรูปแบบที่เปิดให้มีการสื่อสารทางตรงสองทาง และให้คำแนะนำและข้อมูลย้อนกลับที่จะช่วยให้การทำงานร่วมกันได้ดี

Stephen (2000, p. 5) ได้เขียนเรื่อง A leadership Competency Model: Describing the Capacity to Lead ได้กล่าวถึง สมรรถนะหลักของความเป็นผู้นำไว้ 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management) ด้านการนำผู้อื่น (Leading Others) ด้านการบริหารงาน (Task Management) ด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) สรุปได้ดังนี้

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการตนเอง (Self Management) (Stephen (2000, pp. 7-15) ได้แบ่งการบริหารจัดการตนเองเป็นสมรรถนะไว้ 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 สร้างนิสัยรักการทำงาน (Work Habits) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ การจัดการเวลา (Time Management) เป็นการจัดลำดับความสำคัญของเวลาและตารางการทำงาน กำหนดเป้าหมาย (Goal Orientation) ที่เจาะจงและท้าทายสำหรับตนเอง พัฒนาทักษะองค์กร (Organization Skills) ที่เป็นการจัดการความรับผิดชอบต่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีจริยธรรมการทำงาน (Work Ethic) ที่มุ่งมั่นความสำเร็จสมบูรณ์ในงานที่เกี่ยวข้องในฐานะเป็นผู้นำ และติดตามงาน (Follow Through) ตามที่วางแผนไว้

2. สมรรถนะที่ 2 ทักษะคติต่องาน (Work Attitudes) พฤติกรรมบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความพยายามการทำงานที่ท้าทายใหม่ ๆ ที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย อดทน (Persistence) ระหว่างการทำงานที่ท้าทายหรือยาก รักษาความก้าวหน้า (Energy) กระตือรือร้นจนงานเสร็จสมบูรณ์ และมีมุมมองในแง่ดี (Optimism) มุมมองในเชิงบวกเกี่ยวกับตนเองและผู้อื่น

3. สมรรถนะที่ 3 การจัดการความเครียด (Stress Management) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ ควบคุมอารมณ์ตัวเอง (Self Control) แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากและท้าทาย อดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) เมื่อเจอสถานการณ์ที่เต็มไปด้วย

ความเครียด ทำงานเพื่อให้ชีวิตสมดุล (Work/Life Balance) ควบคุมอิทธิพลของความเครียด ถ้าไม่ได้ทำงาน และปรับตัว (Adaptability) ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

4. สมรรถนะที่ 4 สมรรถนะสร้างพลังภายในตัวเอง (Self-Insight) สมรรถนะสร้างพลังภายในตัวเองจะประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ เชื่อมั่นในตัวเอง (Self Confidence) ที่จะทำงานให้บรรลุในฐานะผู้นำ ตระหนักในตัวเอง (Self-Awareness) รู้เกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อน และความรู้ขอบเขตและข้อจำกัดของตนเอง พึ่งตนเอง (Self Reliance) สามารถทำงานโดยปราศจากการชี้แนะและการกำกับของคนอื่น อ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) มีความคิดที่ทรงคุณค่าในตัวเอง และศักยภาพในการยอมรับข้อผิดพลาด และระงับพิพากษา (Suspending Judgment) รักษาความเชื่อส่วนบุคคลของคนและอคติมากเกินไป

5. สมรรถนะที่ 5 การเรียนรู้ (Learning) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategies) เทคนิคการพัฒนาตนเองโดยใช้ความหลากหลาย ความอยากรู้อยากเห็นทางปัญญา (Intellectual Curiosity) ให้คุณค่าการเรียนรู้และแสวงหาสถานการณ์เพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) ทักษะในงานอาชีพและภาวะผู้นำของตนเอง แสวงหาข้อมูลย้อนกลับ (Seeking Feedback) จริงใจในการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับต่องานของตนเองในฐานะผู้นำและใช้ข้อมูลนั้นเพื่อการเรียนรู้และเติบโตในฐานะผู้นำต่อไป

ด้านที่ 2 การนำผู้อื่น (Leading Others) (Stephen, 2000, pp. 16-24) สมรรถนะด้านการนำผู้อื่นแบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 การสื่อสาร (Communicating) พฤติกรรมบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย สื่อสารด้วยการประสานงาน (Communicating with Coworkers) ปฏิบัติการฟัง (Active Listening) อำนวยความสะดวกในการอภิปราย (Facilitating Discussion) การพูดในสาธารณะ (Public Speaking) การพัฒนาเชื่อมโยงภายนอก (Developing External Contacts) และการสื่อสารกับองค์กรภายนอก (Communicating Outside the Organization)

2. สมรรถนะที่ 2 ความตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Awareness) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ เรียนรู้จิตวิทยา (Psychological Knowledge) มีความเชื่อทางสังคม กำหนดเป้าหมายทางสังคม (Social Orientation) หยั่งรู้ทางสังคม (Social Perceptiveness) กำหนดการให้บริการ (Service Orientation) และรักษาความสัมพันธ์เชิงบวก (Nurturing Relationships)

3. สมรรถนะที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ (Motivating Others) พฤติกรรมสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ มีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 5 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การสร้างพลัง (Taking Charge) กำหนดทิศทางในการนำผู้อื่น (Orienting Others) การตั้งเป้าหมายสำหรับผู้อื่น (Setting Goals

for Others) สร้างความสำเร็จ (Reinforcing Success) และพัฒนาและสร้างทีมงาน (Developing and Building Teams)

4. สมรรถนะที่ 4 พัฒนาผู้อื่น (Developing Others) พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญของสมรรถนะการพัฒนาผู้อื่น ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ความรู้หลักการของการเรียนรู้ (Knowledge of Principles of Learning) การตีความหมายของข้อมูลอื่น ๆ (Interpreting the Meaning of Information for Others) การประเมินจุดแข็งจุดอ่อน (Assessing Others) การฝึกสอนการพัฒนา, การสอน (Coaching, Developing, Instructing)

5. สมรรถนะที่ 5 การมีอิทธิพล (Influencing) สมรรถนะการมีอิทธิพลมีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ความร่วมมือ (Cooperating) ในการทำงานที่ดีกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การจูงใจ (Persuading) ในการสื่อสารกับคนอื่น ๆ เพื่อโน้มน้าวในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง/การเจรจาต่อรอง (Resolving Conflicts /Negotiating) เพิ่มขีดความสามารถ (Empowering) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) และความชำนาญด้านนโยบาย (Political Savvy)

ด้านที่ 3 การบริหารงาน (Task Management) (Stephen, 2000, pp. 25–33) สมรรถนะหลักของผู้นำและผู้กำกับดูแลงานด้านการบริหารงาน (Task Management) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 การดำเนินงาน (Executing Tasks) พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ความรู้งานที่เกี่ยวข้อง (Task-Relevant Knowledge) การมอบหมายงาน (Delegating) ให้ความสำคัญกับรายละเอียด (Attention to Detail) จัดกิจกรรมที่ประสานการทำงาน (Coordinating Work Activities) การให้ข้อเสนอแนะ (Providing Feedback) รวมทั้งข้อเสนอแนะในเชิงบวกและวิพากษ์วิจารณ์ในเวลาที่เหมาะสม และทำงานบนความหลากหลายของงาน (Multi-Tasking)

2. สมรรถนะที่ 2 การแก้ปัญหา (Solving Problems) สมรรถนะการแก้ปัญหของผู้กำกับดูแลงาน มีพฤติกรรมสำคัญ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ การคิดวิเคราะห์ (Analytic Thinking) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing Data) การมุ่งเน้นเกี่ยวกับจิตใจ (Mental Focus) การตัดสินใจ (Decision Making) การออกแบบระบบการทำงาน (Designing Work Systems)

3. สมรรถนะที่ 3 การจัดการข้อมูลและวัสดุทรัพยากร (Managing Information and Material Resources) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ การจัดการวัสดุ (Managing Materials and Facilities) การจัดการข้อมูลทรัพยากร (Managing Information Resources) การบริหารกิจกรรม (Performing Administrative Activities) การรักษาคุณภาพ (Maintaining Quality)

4. สมรรถนะที่ 4 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Managing Human Resources) พฤติกรรมสำคัญ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ การวางแผนการสืบทอด/ฝึกอบรม (Succession Planning/Recruiting) การตัดสินใจที่มีคุณภาพบุคลากร (Personnel Decision Quality) การจัดการด้านนโยบายบุคลากร (Managing Personnel Policies) และการดูแลรักษาความปลอดภัย (Maintaining Safety)

5. สมรรถนะที่ 5 การเพิ่มประสิทธิภาพ (Enhancing Performance) สมรรถนะการเพิ่มประสิทธิภาพมีพฤติกรรมสำคัญประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ เพิ่มความรู้ของงาน (Enhancing Task Knowledge) การขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน (Eliminating Barriers to Performance) การเทียบเคียง (Benchmarking) และการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Task Management)

ด้านที่ 4 นวัตกรรม (INNOVATION) (Stephen, 2000, pp. 34–42) สมรรถนะของกำกับและดูแลงานด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 สมรรถนะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ สร้างความคิด (Generating Ideas) วิธีการที่จะแก้ปัญหาการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) มีเหตุผลแนวทางที่เป็นไปได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน การสังเคราะห์การปฏิรูป (Synthesis/Reorganization) ด้วยการค้นหาวิธีที่ดีกว่าที่จะแก้ปัญหา ผ่านการสังเคราะห์และการจัดระเบียบข้อมูล และคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา (Creative Problem Solving) วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาในฐานะผู้นำ

2. สมรรถนะที่ 2 กล้าได้กล้าเสีย (Enterprising) สมรรถนะกล้าได้กล้าเสียจะมีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ การระบุปัญหา (Identifying Problem) สาเหตุของปัญหาที่เป็นไปตามความเป็นจริง หาวิธีการปรับปรุง (Seeking Improvement) อย่างต่อเนื่อง ที่จะปรับปรุงงานในองค์กร รวบรวมข้อมูล (Gathering Information) ที่เป็นประโยชน์และใช้เฉพาะข้อมูลที่มีความสำคัญ คิดอิสระคิดนอกกรอบ (Independent Thinking) ใช้ความสามารถทางเทคโนโลยี (Technological Savvy) เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

3. สมรรถนะที่ 3 มุมมองที่เป็นบูรณาการ (Intergrating Perspectives) เปิดกว้างความคิด (Openness to Ideas) เต็มใจที่จะรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อื่นและพยายามคิดใหม่ ปรับทิศทางการวิจัย (Research Orientation) สังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น อ่านอย่างรอบด้านและทำให้ใจของคุณเปิดรับความคิดและการแก้ปัญหาจากคนอื่น ๆ ร่วมมือ (Collaborating) กับผู้อื่นในการทำงานและแสวงหาความคิดเห็นที่แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และทำให้คนไม่ทำงานให้หันมาสนใจงาน (Engaging in Non-Work Related Interests) รอบรู้และแสวงหาข้อมูลจากแหล่งและพื้นที่อื่น ๆ ของการจะค้นหาชีวิตในสถานการณ์ใหม่

4. สมรรถนะที่ 4 การพยากรณ์ (Forecasting) สมรรถนะการพยากรณ์มีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ ระบบรับรู้ (Perceiving Systems) รับทราบการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นในระบบหรือการทำนายอย่างถูกต้องในสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นประเมินผลกระทบระยะยาว (Evaluating Long-Term Consequences) ประเมินการเปลี่ยนแปลงในระบบในระยะยาว มีวิสัยทัศน์ (Visioning) พัฒนาภาพของสถานการณ์ทำงานในอนาคตคติขององค์กร การจัดการอนาคต (Managing the Future) ประเมินทิศทางในอนาคตและความเสี่ยงขึ้นอยู่กับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5. สมรรถนะที่ 5 บริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ทัศนต่อสถานการณ์ (Sensitivity to Situations) ที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง ท้าทายสถานะเดิม (Challenging the Status Quo) เต็มใจที่จะทำหน้าที่ต่อสิ่งที่ได้รับการปฏิบัติแบบดั้งเดิมที่ทำ เมื่อวิธีการเก่า ๆ ขัดขวางการปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน อัจฉริยะความเสี่ยง (Intelligent Risk-Taking) เต็มใจและสามารถคำนวณความเสี่ยงเมื่อมีความจำเป็น เสริมการเปลี่ยนแปลง (Reinforcing Change) กระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ และให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ด้านที่ 5 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) (Stephen, 2000, pp. 43-51) สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้กำกับดูแลงาน ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 ความรับผิดชอบต่อพลเมือง (Civic Responsibility) สมรรถนะความรับผิดชอบต่อพลเมือง มีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสื่อสารกับชุมชน (Communicating with the Community) เป็นการสื่อสารความตั้งใจขององค์กรและกิจกรรมเพื่อสาธารณะ ช่วยเหลือชุมชน (Helping the Community) ตามความต้องการของชุมชน ทั้งด้านทรัพยากรทางการเงินและแรงงาน ความเป็นพลเมือง (Civic Action) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการลงคะแนนเสียงและการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ เลือกทำประโยชน์เพื่อสังคม (Adopting Beneficial Values for Society) จัดหาตัวอย่างที่ดี (Providing a Good Example) ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกันอย่างเท่าเทียมกันในสังคม (Social Action) เร่งเปลี่ยนแปลงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จำเป็นต่อชุมชนหรือประเทศชาติ

2. สมรรถนะที่ 2 ความรู้เรื่องสังคม (Social Knowledge) สมรรถนะความรู้เรื่องสังคมมีพฤติกรรมสำคัญประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ คือ ความรู้เรื่องสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา (Sociology and Anthropology Knowledge) เกี่ยวกับระบบการเมือง ค่านิยมความเชื่อการปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์และภูมิศาสตร์ (History and Geography Knowledge) เกี่ยวกับ

กายภาพและความสัมพันธ์ระหว่างดินแดนที่แตกต่างกันด้านประวัติศาสตร์และเหตุการณ์ต่าง ๆ ของแต่ละภูมิภาค ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (Foreign Language Knowledge) ทำความเข้าใจภาษาที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาเพื่อการสื่อสารในรูปแบบพูดและการเขียน ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาและความรู้เชิงทฤษฎี (Philosophy and Theology Knowledge) เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม ความรู้เกี่ยวกับหลักความยุติธรรมในองค์กร (Knowledge of Organizational Justice Principles) ให้ความยุติธรรมระหว่างบุคคล ศึกษาระเบียบทางกฎหมาย (Legal Regulations) ของท้องถิ่น รัฐ ตลอดจนเวลา

3. สมรรถนะที่ 3 กระบวนการทางจริยธรรม (Ethical Processes) พฤติกรรมสำคัญ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ เปิดรับนโยบาย (Open door Policy) ส่งเสริมบรรยากาศที่เปิดกว้างและสร้างความไว้วางใจโดยการแสดงความคิดเห็น กำหนดขั้นตอนและเป้าหมาย (Instituting and Following Fair Procedures) หลักเกณฑ์และวิธีการในการที่สอดคล้องเป็นกลางถูกต้องที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า กฎระเบียบที่เป็นธรรม อธิบายการตัดสินใจในลักษณะการเคารพกัน (Explaining Decisions in a Respectful Manner) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างทั่วถึง และตรวจสอบพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา (Ensuring Ethical Behavior of Subordinates) โดยจัดกิจกรรมเสริมนโยบายเพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจ

4. สมรรถนะที่ 4 การนำผู้อื่น (Leading Others) สมรรถนะการนำผู้อื่นมีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับ (Servant Leadership) ใส่ใจความต้องการ ความกังวล ของผู้อื่นและให้บริการที่ดีที่สุด ใช้คุณค่าแห่งความหลากหลาย (Valuing Diversity) ส่งเสริมความหลากหลายของมุมมองสมาชิกในทีมและสร้างสรรค ความรับรู้ทางวัฒนธรรม การกระจายรางวัลอย่างเป็นธรรม (Distributing Rewards Fairly) การจ่ายเงินและผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีการกระจายอย่างเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อกัน (Responsibility for Others) เต็มใจที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ หลีกเลี่ยงการแสวงหาประโยชน์ (Avoiding Exploitative Mentality) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. สมรรถนะที่ 5 แสดงความซื่อสัตย์ (Acting with Integrity) สมรรถนะการแสดงความซื่อสัตย์ มีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ จริยธรรมทางการเงิน (Financial Ethics) มีความเข้าใจการจัดการทางการเงินและการบัญชีอย่างมีจริยธรรม จริยธรรมในสถานที่ทำงาน (Work-Place Ethics) ความเข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางจริยธรรมในสถานที่ทำงาน ความซื่อสัตย์และสุจริต (Honesty and Integrity) ทำตัวในลักษณะคนที่มีความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรับผิดชอบ (Being Accountable) ยอมรับความรับผิดชอบ

สำหรับผลกระทบจากการกระทำของตัวเอง ความกล้าหาญของความเชื่อมั่น (Courage of Convictions) หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ

Massey University College of Education (2014, pp. 1–4, Online) ได้กำหนดสมรรถนะหลักในการบริหารของพนักงานมหาวิทยาลัย (Core Competencies and Behavior Indicators) รวมถึง พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญที่ต้องปฏิบัติ เพื่อประกันให้งานของมหาวิทยาลัยเกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จไว้ 10 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness) พฤติกรรมสำคัญประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ คือ ระบุและติดตามการเรียนรู้ รับผิดชอบในการงานของตนเองให้เสร็จสิ้นทันเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจวิธีการทำงานของตนเองตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทักษะการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่องานทบทวนกระบวนการและการปฏิบัติงาน แสวงหาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง รักษากฎระเบียบตามบทบาทความรับผิดชอบให้ทันสมัยและแสดงความเต็มใจที่จะเรียนรู้และใช้เวลาในความคิดใหม่ ๆ มีความเข้าใจข้อจำกัดของตนเอง

2. สมรรถนะที่ 2 การตระหนักรู้ขององค์กร (Organizational Awareness) พฤติกรรมสำคัญ 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตระหนักและเข้าใจภารกิจจุดมุ่งหมายหลักและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย สามารถเข้าถึง ตีความ และใช้นโยบายมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องและวิธีการในการเป็นเจ้าของพื้นที่ของการทำงาน การใช้ความรู้ของโครงสร้างมหาวิทยาลัยและการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการส่งมอบงานของตนเอง สามารถให้คำแนะนำที่ถูกต้องให้กับลูกค้าภายในและภายนอกเกี่ยวกับโครงสร้าง และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย สนับสนุนงานในขอบเขตของตัวเองในขณะที่สนับสนุนความคิดริเริ่มที่กว้างไกลของมหาวิทยาลัย

3. สมรรถนะที่ 3 สนับสนุนความหลากหลาย (Supporting Diversity) พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลากหลายของผู้คน วางและสร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่มีพลังในการขจัดความแตกต่างและช่วยสนับสนุนความหลากหลาย เคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ส่งเสริมและมองเห็นคุณค่าของมุมมองความหลากหลายและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

4. สมรรถนะที่ 4 การสื่อสาร (Communication) พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สื่อสารอย่างชัดเจนและรัดกุมเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ฟังเพื่อสร้างความเข้าใจ แสวงหาข้อมูลและชี้แจงในกรณีที่เป็น ใช้ภาษาธรรมดาในขณะที่ติดต่อสื่อสาร ไม่เลือกปฏิบัติ เข้าใจและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมเพื่อความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร เปิดเผยข้อมูลหุ่นอย่างตรงไปตรงมา เป็นผู้มีอิทธิพลและโน้มน้าวใจเมื่อมีความจำเป็น

5. สมรรถนะที่ 5 การปรับตัว (Adaptability) พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ยอมรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและบุคคล แสวงหานวัตกรรมและวิธีการปรับปรุงงาน เพื่อผลลัพธ์ของงาน ช่วยสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลง เข้าใจปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของการริเริ่ม การเปลี่ยนแปลงและแสวงหาทางการแก้ปัญหา ทำใจกับความไม่แน่นอนและความคลุมเครือ รักษาสภาพความเป็นผู้สร้างสรรค์ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง บอกผลของการเปลี่ยนแปลงในด้านลบใดๆในรูปแบบที่เป็นจริงและสร้างสรรค์

6. สมรรถนะที่ 6 ความรู้อาชีพ (Job Knowledge) มีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย มีตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ความรู้ด้านเทคนิคและทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายในระดับสูง แสดงออกถึงทักษะและความรู้ทันเหตุการณ์และสอดคล้อง ใช้ระบบสารสนเทศและการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อาสาช่วยเหลือการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและเป็นผู้ที่น่าเชื่อถือของข้อมูลการปฏิบัติงานทางทักษะและงานอาชีพ เข้าใจ รับผิดชอบและประมุขของบทบาท รับผิดชอบคุณภาพของผลลัพธ์ในเวลาที่เหมาะสม

7. สมรรถนะที่ 7 สร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships) พฤติกรรมสำคัญ ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ คือ สร้างสายสัมพันธ์อย่างเหมาะสม ส่งเสริมเปิดการอภิปรายอย่างตรงไปตรงมากับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ใช้ชั้นเชิงการเจรจาและดุลยพินิจ เข้าถึงได้ เปิดเผย เชิงรุกและโปร่งใสในการติดต่อกับผู้อื่นหรือไม่ รับผิดชอบต่อความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจทัศนคติความสนใจความต้องการและมุมมองของคนอื่น ๆ ทำงานเชิงรุกเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภายในและภายนอกและเครือข่ายการแบ่งปันความรู้และบรรลุเป้าหมาย แสวงหาโอกาสอย่างแข็งขัน เพื่อสนับสนุนผลลัพธ์ที่เป็นบวกสำหรับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ฝึกฝนทักษะที่มีอิทธิพลและประสิทธิภาพ เมื่อแสวงหาและสร้างพันธมิตร

8. สมรรถนะที่ 8 ความซื่อสัตย์ (Integrity) มีพฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สนับสนุนและปกป้องชื่อเสียงขององค์กร ยอมรับการตัดสินใจขององค์กรและความคิดริเริ่ม ทำงานในยุติธรรมเที่ยงตรง สอดคล้อง มั่นคงและมีจริยธรรม ทำทนายกับพฤติกรรมที่ยอมรับไม่ได้และผิดจรรยาบรรณ มีเกียรติในการทำงานเคารพในความลับไม่ตำหนิคนอื่น ๆ สำหรับความผิดพลาดของตัวเองหรือใช้ตำแหน่งเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

9. สมรรถนะที่ 9 ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ แสวงหาและเปรียบเทียบข้อมูลกันเพื่อสนับสนุนหรือท้าทายสถานการณ์ที่กำหนด เข้าใจหลักการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่จะมีผลกระทบตามมา สร้างสัมพันธ์กับ

ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ควรระบบปัญหากรณีที่เป็นปัญหาสำคัญที่จะได้รับการตรวจสอบและนำเสนอ แก้ไขปัญหาที่เห็นว่าควรได้รับการปรับปรุงออกเสียงในเวลาที่เหมาะสมอย่างมีเหตุผล ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนอย่างชัดเจนโดยข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความถูกต้อง สามารถรับได้กับข้อคิดเห็นซึ่งไม่เป็นที่นิยมและยืนอยู่บนหลักความเชื่อของตน

10. สมรรถนะที่ 10 การบริการลูกค้า (Customer Service) มีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งภายในภายนอก ช่วยบริการที่ถูกต้องและรวดเร็วลักษณะมืออาชีพมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจและแก้ปัญหา มุ่งปรับปรุงและบริการลูกค้า ตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าและพยายามเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าในระยะยาว

จากการศึกษาสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์และผู้เกี่ยวข้องับสมรรถนะในการกำกับดูแลงานของหน่วยงานต่าง ๆ และนักการศึกษาต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ดังตาราง 3 ต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของนักการศึกษาต่างประเทศ

ด้าน	สมรรถนะ	Stephen Wagner	Baylor University	Massey University	รวม
ด้านที่ 1 การบริหารตนเอง	1. สร้างนิสัยรักการทำงาน	✓			1
	2. ทัดตนดีการทำงาน	✓			1
	3. การจัดการความเครียด	✓			1
	4. สร้างพลังในตัวเอง	✓			1
	5. การเรียนรู้	✓		✓	2
	6. การปรับตัว			✓	1
	7. ประสิทธิภาพส่วนบุคคล			✓	1
ด้านที่ 2 การนำผู้อื่น	1. การสื่อสาร	✓		✓	2
	2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	✓		✓	2
	3. สร้างแรงจูงใจ	✓			1
	4. พัฒนาผู้อื่น	✓	✓		2
	5. การมีอิทธิพล	✓			1
	6. นำด้วยความกล้าหาญ			✓	1

ตาราง 3 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะ	Stepen Wagner	Baylor University	Massey University	รวม
	7. สนับสนุนความกล้าหาญ			✓	1
	8. สนับสนุนความหลากหลาย			✓	1
ด้านที่ 3 การบริหารงาน	1. การดำเนินงาน	✓	✓		1
	2. การแก้ปัญหา	✓			1
	3. การจัดการข้อมูลและวัสดุ ทรัพยากร	✓	✓		2
	4. การบริหารทรัพยากรบุคคล	✓			1
	5. การเพิ่มประสิทธิภาพ	✓			1
	6. จัดทำจ้างดี		✓		1
	7. สร้างความเป็นธรรม/ความไว้วางใจ		✓		1
	8. การบริการลูกค้า			✓	1
	9. จัดการถูกต้องตามกฎหมาย/ เป็นไปตามนโยบาย		✓		1
	10. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี		✓		1
ด้านที่ 4 พัฒนานวัตกรรม	1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓			1
	2. กล้าได้กล้าเสีย	✓			1
	3. มุมมองที่เป็นบูรณาการ	✓			1
	4. การพยากรณ์	✓			1
	5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	✓			1
	6. ความคิดเชิงวิพากษ์			✓	1
ด้านที่ 5 ความรับผิดชอบต่อสังคม	1. ความรับผิดชอบต่อพลเมือง	✓			1
	2. ความรู้เรื่องสังคม	✓		✓	2
	3. กระบวนการทางจริยธรรม	✓			1
	4. การนำผู้อื่น	✓			1
	5. การแสดงความซื่อสัตย์	✓		✓	2

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ โดยจากหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาต่างประเทศแบ่งออกเป็น 5 ด้าน 35 สมรรถนะ ดังนี้

ด้านที่ 1 การบริหารตนเอง ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้

- สมรรถนะที่ 1 การเรียนรู้
- สมรรถนะที่ 2 สร้างนิสัยรักการทำงาน
- สมรรถนะที่ 3 ทักษะคิดการทำงาน
- สมรรถนะที่ 4 การขจัดความเครียด
- สมรรถนะที่ 5 การสร้างพลังในตัวเอง
- สมรรถนะที่ 6 การปรับตัว
- สมรรถนะที่ 7 ประสิทธิภาพส่วนบุคคล

ด้านที่ 2 การนำผู้อื่น ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้

- สมรรถนะที่ 8 การสื่อสาร
- สมรรถนะที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- สมรรถนะที่ 10 พัฒนาผู้อื่น
- สมรรถนะที่ 11 สร้างแรงจูงใจ
- สมรรถนะที่ 12 การมีอิทธิพล
- สมรรถนะที่ 13 การนำด้วยความกล้าหาญ
- สมรรถนะที่ 14 การสนับสนุนความหลากหลาย

ด้านที่ 3 การบริหารงาน ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ดังนี้

- สมรรถนะที่ 15 การดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน
- สมรรถนะที่ 16 การจัดการข้อมูลและวัสดุทรัพยากร
- สมรรถนะที่ 17 การแก้ปัญหา
- สมรรถนะที่ 18 การบริหารทรัพยากรบุคคล
- สมรรถนะที่ 19 การเพิ่มประสิทธิภาพ
- สมรรถนะที่ 20 การจัดค่าจ้างดี
- สมรรถนะที่ 21 การสร้างความเป็นธรรม/ความไว้วางใจ
- สมรรถนะที่ 22 การให้บริการลูกค้า
- สมรรถนะที่ 23 จัดการถูกต้องตามกฎหมายเป็นไปตามนโยบาย
- สมรรถนะที่ 24 สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี

ด้านที่ 4 พัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ดังนี้

- สมรรถนะที่ 25 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สมรรถนะที่ 26 กล้าได้กล้าเสีย

สมรรถนะที่ 27 มุมมองที่เป็นบูรณาการ

สมรรถนะที่ 28 การพยากรณ์

สมรรถนะที่ 29 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะที่ 30 ความคิดเชิงวิพากษ์

ด้านที่ 5 ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 31 ความรู้เรื่องสังคม

สมรรถนะที่ 32 ความรับผิดชอบต่อพลเมือง

สมรรถนะที่ 33 กระบวนการทางจริยธรรม

สมรรถนะที่ 34 การนำผู้อื่น

สมรรถนะที่ 35 การแสดงความซื่อสัตย์

สรุปผลการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์จากนักการศึกษาและ
หน่วยงานทางการศึกษาของไทยและต่างประเทศ

ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะหลักจากหน่วยงานทางการศึกษาและ
นักการศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศ แบ่งเป็นด้าน ๆ

สมรรถนะหลักแบ่งเป็นด้าน	สมรรถนะหลัก		รวม
	ศึกษานิเทศก์ของประเทศไทย	ศึกษานิเทศก์ต่างประเทศ	
1. ด้านการพัฒนาตนเอง	✓	✓	2
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม	✓	✓	2
3. ด้านบริการที่ดี	✓	✓	2
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง	✓		1
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	✓	✓	2
6. ด้านการนำผู้อื่น		✓	1
7. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	✓	2
8. ด้านการบริหารงาน		✓	1
9. ด้านนวัตกรรม		✓	1

จากตาราง 4 สรุปสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาในประเทศและต่างประเทศแบ่งเป็นด้าน พิจารณาตามความเห็นที่สอดคล้องกันเป็นด้าน ๆ ได้ 5 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อ 3) ด้านบริการที่ดี 4) ด้านทำงานเป็นทีม 5) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

สรุปสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ จากการสังเคราะห์แนวคิดนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาของไทยและต่างประเทศแบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็นด้านและสมรรถนะ ดังนี้

ตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์จากนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาของไทยและต่างประเทศแบ่งได้เป็นด้านและสมรรถนะ

ด้าน	สมรรถนะ	สมรรถนะหลักของไทย	สมรรถนะหลักของต่างประเทศ	รวม
ด้านที่ 1 การพัฒนาตนเอง	1. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓	✓	2
	2. สร้างนิสัยรักการทำงาน		✓	1
	3. สร้างทัศนคติการทำงาน		✓	1
	4. การสร้างพลังในตัวเอง	✓	✓	2
	5. จัดความเครียดและการปรับตัว	✓	✓	2
	6. การเรียนรู้		✓	1
	7. เพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล	✓	✓	2
ด้านที่ 2 คุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อ	1. มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาต่อวิชาชีพ	✓	✓	2
	2. รับผิดชอบต่อสังคม	✓	✓	2
	3. ความรู้เรื่องสังคม		✓	1
	4. สร้างความเป็นธรรมและความไว้วางใจ	✓	✓	2

ตาราง 5 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะหลักของไทย	สมรรถนะหลักของต่างประเทศ	รวม
ด้านที่ 3 การบริการที่ดี	1. มุ่งมั่นการบริการ	✓	✓	2
	2. ให้ความรู้ภายนอก		✓	1
	3. พัฒนาการให้บริการให้มี ประสิทธิภาพ	✓	✓	2
	4. ช่วยเหลือคนพัฒนา		✓	1
ด้านที่ 4 การทำงาน เป็นทีม	1. สร้างความร่วมมือในทีมงาน	✓	✓	2
	2. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	✓	✓	2
	3. การมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน		✓	1
	4. การนำด้วยความกล้า		✓	1
	5. การสนับสนุนความหลากหลาย		✓	1
ด้านที่ 5 มุ่งผลสัมฤทธิ์	1. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	✓	✓	2
	2. การพัฒนาผู้อื่น		✓	1
	3. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	✓	✓	2
	4. สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน	✓	✓	2
	5. สร้างแรงจูงใจการทำงาน		✓	1
	6. การดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน		✓	1

จากตาราง 5 จากการสังเคราะห์สมรรถนะหลักศึกษานิเทศก์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยพิจารณาสมรรถนะที่สอดคล้องกัน สามารถแบ่งเป็นด้านและสมรรถนะ ดังนี้

ด้านที่ 1 การพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ 1) ส่งเสริมความรู้ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2) สร้างพลังภายในตัวเอง 3) จัดการความเครียดและการปรับตัว 4) เพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล

ด้านที่ 2 ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้ 1) มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ 2) รับผิดชอบต่อสังคม 3) สร้างความเป็นธรรมและความไว้วางใจ

ด้านที่ 3 ด้านบริการที่ดี ประกอบด้วย สมรรถนะ ดังนี้ 1) มุ่งมั่นการให้บริการ 2) พัฒนาการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 4 ด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยสมรรถนะดังนี้ 1) สร้างความร่วมมือในที่ทำงาน 2) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ด้านที่ 5 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยสมรรถนะดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน 2) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 3) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สรุปผลการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ (Core Competency Supervisors) จากในประเทศและต่างประเทศ

สรุปผลการสังเคราะห์สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์จากในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสังเคราะห์สมรรถนะหลักออกเป็นด้าน ๆ ได้จำนวน 5 ด้าน 15 สมรรถนะ และตัวบ่งชี้ย่อยของแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

ด้านที่ 1 การพัฒนาตนเอง (Self Development)

ด้านการพัฒนาตนเองเป็นการศึกษาค้นคว้าความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ของตนเองทางวิชาการและวิชาชีพ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 สังสมความรู้ความเชี่ยวชาญ พฤติกรรมบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.1) แสวงหาความรู้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น เข้าประชุม อบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง 1.2) รวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ 1.3) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน 1.4) สร้างองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ 1.5) สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพ 1.6) สร้างกลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง 1.7) แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานของตนเอง เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2. สมรรถนะที่ 2 การสร้างพลังภายในตัวเอง (Self-Insight) มีพฤติกรรมบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 2.1) เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self Confidence) ในการทำงานให้บรรลุผล 2.2) มีความตระหนักในตัวเอง (Self-Awareness) การประเมินความสำเร็จในการเรียนรู้ กิจกรรมในการงานและข้อลั้ตยต่อการตัดสินใจคน รู้เกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อนและความรู้ขอบเขต และข้อจำกัด 2.3) พึ่งตนเอง (Self Reliance) เป็นความสามารถในการทำงาน โดยปราศจากการชี้แนะ การกำกับของผู้อื่น 2.4) มุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน 2.5) คิตรีเริ่ม (Initiative) ในการทำงานเป็นความริเริ่มการทำงานและความท้าทายใหม่ ๆ ในการทำงาน 2.6) พยายาม

(Effort) เป็นความพยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 2.7) รักษาความก้าวหน้า (Energy) และความกระตือรือร้นในการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ 2.8) สร้างมุมมองในเชิงบวก (Optimism) ในการทำงาน 2.9) มีเป้าหมายในชีวิตของตนเองที่ชัดเจน 2.10) รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2.11) จัดลำดับความสำคัญของงาน

3. สมรรถนะที่ 3 จัดการความเครียด (Stress Management) และการปรับตัว (Adaptability) จัดการความเครียดและการปรับตัว พฤติกรรมบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 3.1) ควบคุมตัวเองได้ (Self Control) แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก 3.2) ความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) ในสถานการณ์ต่าง ๆ 3.3) มีแนวทางบริหารจัดการความเครียดที่เหมาะสม 3.4) เชื่อว่าการทำงานทำให้ชีวิตสมดุล 3.5) การปรับตัว (Adaptability) ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป 3.6) ยอมรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและบุคคล 3.7) แสวงหานวัตกรรมและวิธีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น 3.8) คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3.9) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลง

4. สมรรถนะที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness) สมรรถนะเพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 4.1) ติดตามการเรียนรู้ในการพัฒนางาน 4.2) รับผิดชอบในการงานของตนเองให้เสร็จสิ้นทันเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ 4.3) มีวิธีการทำงานของตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 4.4) เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตงานของตนเอง 4.4) เรียนรู้ข้อจำกัดของตัวเอง

ด้านที่ 2 ด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และความรับผิดชอบต่อสังคม

สมรรถนะด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการดำรงตนและประพฤติตนในวิถีแห่งความดีงามความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ คักดิ์ศรี ชื่อเสียงและเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 5 มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ สมรรถนะคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 5.1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 5.2) รักและศรัทธาในวิชาชีพ ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี 5.3) ปฏิบัติตามขั้นตอน ใช้หลักเกณฑ์ที่สอดคล้องกันเป็นกลาง 5.4) ให้ความเคารพซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน 5.5) มีจริยธรรมในการทำงานและเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน

2. สมรรถนะที่ 6 ความรับผิดชอบต่อพลเมือง (Civic Responsibility) พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 6.1) สื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Communicating with the Community) เพื่อสร้างความเข้าใจผ่าน เช่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น, วิทยู, โทรทัศน์ 6.2) สนับสนุน

การมีส่วนร่วมของชุมชน 6.3) ทำประโยชน์เพื่อสังคม 6.4) คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคม

3. สมรรถนะที่ 7 สร้างความเป็นธรรมและความไว้วางใจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 7.1) ปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและถูกต้องตามกฎหมาย 7.2) หลีกเลี่ยงการเล่นพรรคเล่นพวก 7.3) ไม่เลือกปฏิบัติ 7.4) รักษาความไว้นื้อเชื่อใจ 7.5) มีความมั่นคงและสงบ

ด้านที่ 3 การบริการที่ดี (Service Mind) ความสามารถในการให้บริการที่ดี เป็นความตั้งใจข้าราชการและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 8 มุ่งมั่นการให้บริการ สมรรถนะมุ่งมั่นการให้บริการ ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 8.1) การปรับปรุงระบบบริการ 8.2) สอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการ 8.3) ให้บริการด้วยความเป็นมิตร 8.4) ช่วยแก้ปัญหา ผู้รับบริการ 8.5) ให้บริการที่เกินความคาดหวัง 8.6) ให้บริการที่แตกต่างจากวิธีการและขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ

2. สมรรถนะที่ 9 พัฒนาการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 9.1) ประเมินความต้องการและความสนใจของผู้รับบริการ 9.2) ประเมินความเป็นประโยชน์ของการให้บริการ 9.3) พัฒนาระบบการให้บริการที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร 9.4) พัฒนาวิธีการให้คำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 4 ด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 10 สร้างความร่วมมือในทีมงาน มีพฤติกรรมบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 10.1) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ 10.2) ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี 10.3) ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม 10.4) ฟังความเห็นของสมาชิกในทีมและวางแผนร่วมกัน 10.5) สนับสนุนสมาชิกในทีมให้ประสบความสำเร็จ ยกย่องให้กำลังใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลในโอกาสต่าง ๆ 10.6) เป็นผู้นำทีมให้ปฏิบัติภารกิจสู่ความสำเร็จ 10.7) แสดงบทบาทผู้นำผู้ตามอย่างเหมาะสม 10.8) ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

2. สมรรถนะที่ 11 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรมบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 11.1) เรียนรู้จิตวิทยาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ 11.2) กำหนดเป้าหมายทางสังคม 11.3) หยั่งรู้ทางสังคมและทำความเข้าใจสังคม 11.4) ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่ 11.5) รักษาและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่นทั้งในและนอกเวลางาน

ด้านที่ 5 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 12 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงาน หน้าที่ราชการให้ดีตามมาตรฐานหรือให้เกินมาตรฐาน อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 12.1) มีความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้งานเสร็จตามเวลา 12.2) ทำผลงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ 12.3) ปรับวิธีการทำงานให้ผลงานมีประสิทธิภาพ 12.4) ขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน 12.5) ตัดสินใจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 12.6) บริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 12.7) แสวงหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ 12.8) พัฒนาขั้นตอนการทำงานให้โดดเด่นหรือต่างคนอื่น

2. สมรรถนะที่ 13 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 13.1) เทียบเคียงการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการปฏิบัติที่ดี 13.2) ทำงานเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน

3. สมรรถนะที่ 14 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 14.1) พัฒนาความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้งานบรรลุผล 14.2) ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานที่จะทำให้ประสบ ความสำเร็จ 14.3) ประสานผู้เกี่ยวข้องเพื่อความสำเร็จของงาน 14.4) จัดทำมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงาน 14.5) เสนอแนะในเชิงบวกและวิพากษ์ วิจัยในเชิงสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนของงาน 14.6) ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน

4. สมรรถนะที่ 15 วิเคราะห์งานและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 15.1) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์และนำไปใช้ในการวางแผนหรือแก้ปัญหา 15.2) มุ่งเน้นเกี่ยวกับจิตใจ ใส่ใจและหลีกเลี่ยงความกังวลใจเมื่อข้อมูลไม่สอดคล้องกัน 15.3) จัดลำดับความสำคัญและดำเนินงานตามลำดับได้อย่างรวดเร็ว 15.4) ประเมินทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน 15.5) ออกแบบระบบการทำงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในองค์กร เช่น ความรับผิดชอบงานของบุคลากร โครงสร้างการทำงานของกลุ่มในองค์กร

สมรรถนะประจำสายงานศึกษานิเทศก์ (Functional Competency)

สมรรถนะประจำสายงานศึกษานิเทศก์ (Functional Competency) เป็นสมรรถนะของบุคคลตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ศึกษานิเทศก์จึงควรมีสสมรรถนะการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน อาจเรียกว่า สมรรถนะกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น (สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ,

2547, หน้า 7) นำเสนอสมรรถนะประจำสายงานศึกษานิเทศก์ จากการกำหนดโดยหน่วยงานทางการศึกษาของไทย และจากการศึกษาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์และที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ของไทย

หน่วยงานทางการศึกษาของไทยและนักการศึกษาไทยได้นำเสนอสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ ดังนี้

คณะกรรมการคุรุสภา ได้มีประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง มาตรฐานความรู้ สาระความรู้ และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ (สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา, 2556, หน้า 43) แบ่งตามมาตรฐานความรู้ไว้ 8 ด้าน 16 สมรรถนะ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ 1.1) สร้างศรัทธาผู้รับการนิเทศเพื่อให้ตระหนักและมองเห็นประโยชน์ของการนิเทศการศึกษา 2.2) สร้างความก้าวหน้าและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านการนิเทศการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ประกอบด้วย 2.1) ใช้เทคนิคอย่างหลากหลายด้วยวิถีกัลยาณมิตร 2.2) สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนางานวิชาการ และนำสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

3. ด้านแผนและกิจกรรมการนิเทศ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ประกอบด้วย 3.1) สามารถวางแผนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนา แผนการนิเทศที่นำสู่การปฏิบัติได้จริง 3.2) ประเมินและปรับปรุงแผนการนิเทศ

4. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ประกอบด้วย 4.1) สร้าง ใช้ ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร 4.2) นิเทศเพื่อพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

5. ด้านการวิจัยทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ประกอบด้วย 5.1) สามารถดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5.2) สามารถนำผลการวิจัยไปใช้

6. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ประกอบด้วย 6.1) ประยุกต์ใช้และการประเมินสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ 6.2) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสาร

7. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ประกอบด้วย 7.1) สามารถบริหารจัดการการศึกษา 7.2) นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

8. ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ 8.1) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตสาธารณะและเสียสละให้สังคม 8.2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

สถาบันพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ, 2552, หน้า 17-60) ได้กำหนดโครงสร้างสมรรถนะตำแหน่งศึกษานิเทศก์ไว้
9 สมรรถนะ ประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 1 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others)

นิยามสมรรถนะ: ความสามารถส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาผู้อื่น
ด้วยเทคนิคที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สมรรถนะที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

นิยามสมรรถนะ: ความสามารถเข้าใจยอมรับ ใช้เทคนิควิธีการ กระบวนการ
บริหารจัดการวางแผนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รวมทั้งการให้ความร่วมมือ
และการสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจ เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ (Academic and
Professional Expertise)

นิยามสมรรถนะ: ความสามารถในการชวนชวน สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา
ความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งประยุกต์ใช้ปฏิบัติงาน
ในหน้าที่ จนเกิดสัมฤทธิ์ผลเชิงประจักษ์

สมรรถนะที่ 4 จริยธรรม (Integrity)

นิยามสมรรถนะ: ความสามารถครองตน ครองคน ครองงาน ถูกต้องตามหลัก
คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และกฎหมาย เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมและ
สร้างศรัทธาในวิชาชีพ

สมรรถนะที่ 5 การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ (Analytical and Synthetically Thinking)

นิยามสมรรถนะ: ความสามารถรวบรวมข้อมูลหรือสถานการณ์ ทำความเข้าใจ
แยกแยะประเด็นปัญหา สาเหตุ เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาหรือแก้ปัญหาการจัดการศึกษา
การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษา

สมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างกัลยาณมิตร (Friendly
Relationship with Others)

นิยามสมรรถนะ: ความสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยพฤติกรรมที่น่ารัก
น่าเคารพยกย่อง รู้จักใช้คำพูดให้เกิดผลดี อดทนต่อถ้อยคำเสียดสี อธิบายเรื่องซับซ้อนให้เข้าใจ
ได้ แนะนำเรื่องที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การยอมรับ ไว้วางใจ ร่วมมือในการทำงานและ
สามารถสร้างเครือข่ายทางวิชาการได้

สมรรถนะที่ 7 การสื่อสารและแรงจูงใจ (Communication and Influencing)

นิยามสมรรถนะ: ความสามารถสื่อกับคนอื่นด้วยการเขียน พูด โนม่นาว จูงใจ โดยใช้วิธีการหรือสื่อต่าง ๆ รวมถึงทำให้บุคคลอื่นประทับใจ สนับสนุนความคิด และแนวทางของตนเพื่อความสำเร็จในการนิเทศการศึกษา

สมรรถนะที่ 8 ร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

นิยามสมรรถนะ: ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน ด้วยการเป็นผู้นำหรือผู้ตามอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิกให้มีส่วนร่วมพัฒนาการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะที่ 9 การประเมินและติดตามผลการศึกษา (Education Assessing and Monitoring)

นิยามสมรรถนะ: ความสามารถประยุกต์ใช้แนวทางเทคนิค วิธีการ เครื่องมือ การวัด ประเมินและติดตามผล รวมถึงการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้สารสนเทศการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำมาตรฐานความรู้ และ มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพของศึกษานิเทศก์ และนำมาเขียนแสดงความสัมพันธ์ของ มาตรฐานความรู้ และสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 114, สื่อออนไลน์) ไว้ดังนี้

ตาราง 6 แสดงความสัมพันธ์ของมาตรฐานความรู้ และสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานความรู้	สมรรถนะของศึกษานิเทศก์
1. การนิเทศการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถวิเคราะห์ วิจัย ส่งเสริมให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ระบบการนิเทศภายในสถานศึกษาได้ 2. สามารถติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการจัดกระบวนการ เรียนรู้การสอนและการบริหารจัดการศึกษา 3. สามารถประสาน สนับสนุนและเผยแพร่ผลงานด้านการนิเทศ การศึกษาแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4. สามารถใช้เทคนิคการนิเทศได้อย่างหลากหลายด้วยความเป็น กัลยาณมิตร
2. นโยบายและการวางแผน การศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 5. สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและ รายงานผล เพื่อจัดทำนโยบายแผนและการติดตามประเมินผล ด้านการศึกษา

ตาราง 6 (ต่อ)

มาตรฐานความรู้	สมรรถนะของศึกษานิเทศก์
	6. สามารถให้คำแนะนำ ปรัชญาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการวางแผนดำเนินงานและการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา 7. สามารถให้คำแนะนำ ปรัชญาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
3. การพัฒนาหลักสูตร และการสอน	8. สามารถให้คำแนะนำ ปรัชญาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 9. สามารถสาธิต แนะนำครูให้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้เต็มศักยภาพของผู้เรียน 10. สามารถประเมินหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
4. การประกันคุณภาพการศึกษา	11. สามารถศึกษาวิเคราะห์ วิจัยการจัดทำมาตรฐานและการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 12. สามารถนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา
5. การบริหารจัดการการศึกษา	13. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา 14. สามารถนิเทศการบริหารจัดการสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 15. สามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
6. การวิจัยทางการศึกษา	16. สามารถให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอน 17. สามารถให้คำแนะนำ ปรัชญาเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 18. สามารถดำเนินการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านการเรียนรู้และการจัดการศึกษา
7. กลวิธีการถ่ายทอดความรู้ และแนวคิดทฤษฎีและผลงานทางวิชาการ	19. สามารถเขียนเอกสารทางวิชาการประเภทต่าง ๆ 20. สามารถแนะนำและให้คำปรึกษาการเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา 21. สามารถนำเสนอความรู้แนวคิดทฤษฎีด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมต่อการเรียนรู้

ตาราง 6 (ต่อ)

มาตรฐานความรู้	สมรรถนะของศึกษานิเทศก์
8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	22. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาตนและการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม 23. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา
9. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับศึกษานิเทศก์	24. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพศึกษานิเทศก์ 25. มีหลักธรรมในการนิเทศและประพฤติเป็นแบบอย่าง

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 114, ลีออนไลน์

ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 21) ได้กำหนดให้นำสมรรถนะมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินศึกษานิเทศก์ต้นแบบ (Master Supervisors) ประจำปีการศึกษา 2555 จำนวน 6 สมรรถนะ

ตาราง 7 แสดงเกณฑ์ในการคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีและศึกษานิเทศก์ต้นแบบ (Master Supervisors) ของศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมรรถนะ	ระดับคุณภาพ
1. ความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจ	ระดับ 3 สื่อสารได้อย่างชัดเจน ครอบคลุม ถูกกาลเทศะ ในทุกสถานการณ์และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ระดับ 2 สื่อสารได้อย่างชัดเจน ครอบคลุม ถูกกาลเทศะ แต่ขาดเทคนิควิธีการในการนำเสนอ ระดับ 1 สื่อสารได้อย่างชัดเจน ครอบคลุม ถูกกาลเทศะ แต่ขาดความชัดเจนและไม่ครอบคลุม
2. การแสวงหาความรู้	ระดับ 3 เข้ารับการอบรมมากกว่า 20 ชั่วโมง/ปี มีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและสื่อเทคโนโลยีและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย 2 เรื่อง/ปี ระดับ 2 เข้ารับการอบรมมากกว่า 20 ชั่วโมง/ปีมีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและสื่อเทคโนโลยีและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย 1 เรื่อง/ปี ระดับ 1 เข้ารับการอบรมมากกว่า 20 ชั่วโมง/ปี มีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม แต่ไม่มีเอกสารยืนยัน

ตาราง 7 (ต่อ)

สมรรถนะ	ระดับคุณภาพ
3. การทำงานด้วย กระบวนการกลุ่ม	ระดับ 3 ปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ มีความเป็นผู้นำ ผู้ตาม สร้างปฏิสัมพันธ์อย่างมียุทธศาสตร์ ระดับ 2 ปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ มีความเป็นผู้นำ ผู้ตาม แต่ขาดยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการดำเนินงาน ระดับ 1 ปฏิบัติงานโดยมีลักษณะผู้นำ มีการเลือกใช้ กระบวนการทำงาน แต่ขาดการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
4. ทักษะการจัดกิจกรรม การนิเทศ	ระดับ 3 มีการจัดกิจกรรมการนิเทศโดยใช้เทคนิคที่หลากหลาย เช่น นิเทศแบบกัลยาณมิตร Coaching ฯลฯ โดยจัดกิจกรรมที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ และมีการสะท้อนผลการดำเนินงาน ให้ผู้รับการนิเทศปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ ระดับ 2 มีการจัดกิจกรรมการนิเทศที่หลากหลาย มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ขาดการสะท้อนผลการนิเทศ ระดับ 1 มีการนิเทศแต่ใช้วิธีการไม่หลากหลายและขาด การสะท้อนผลการนิเทศ
5. การคิดตัดสินใจและ แก้ปัญหา	ระดับ 3 มีการคิดตัดสินใจโดยใช้ทางเลือกหลากหลายทันต่อ เหตุการณ์ เกิดประโยชน์ต่อคณะบุคคลและหน่วยงาน ระดับ 2 มีการคิดตัดสินใจโดยใช้ทางเลือกหลากหลายทัน เหตุการณ์ แต่คำนึงถึงประโยชน์เฉพาะกลุ่มบุคคล ระดับ 1 มีการคิดตัดสินใจโดยใช้ทักษะการคิดพื้นฐาน แต่ขาดข้อมูลสนับสนุนไม่ทันต่อเหตุการณ์และคำนึงถึง ประโยชน์เฉพาะกลุ่มบุคคล
6. ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีในการ สื่อสารและปฏิบัติงาน	ระดับ 3 สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร และปฏิบัติงาน สืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยสามารถผลิตผลงาน และนำเสนอผลงานได้ด้วยตนเอง ระดับ 2 สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสาร และปฏิบัติงาน สืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแต่ต้องมีคนคอยช่วยเหลือ ระดับ 1 สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารได้บ้าง แต่ขาด ความคล่องแคล่วหรือต้องมีผู้ช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

ที่มา: ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 21

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดกรอบหน้าที่และสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ตามวิทยฐานะไว้ 5 ด้าน 17 สมรรถนะ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 110, สื่อออนไลน์) ดังนี้

ตาราง 8 แสดงกรอบหน้าที่และสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ตามวิทยฐานะ 5 ด้าน 17 สมรรถนะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

หน้าที่	สมรรถนะ	วิทยฐานะ			
		ชำนาญการ (ค.ศ.2)	ชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3)	เชี่ยวชาญ (ค.ศ.4)	เชี่ยวชาญพิเศษ (ค.ศ.5)
1. นิเทศการศึกษา และพัฒนางานวิชาการ	1. ความสามารถในการวางแผน การนิเทศการศึกษา	✓	✓	✓	✓
	2. ความสามารถในการส่งเสริม ให้สถานศึกษาบริหารหลักสูตร จัดกระบวนการเรียนรู้ การวัด และประเมินผลการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาและการนิเทศภายในได้อย่างมีคุณภาพ	✓	✓	✓	✓
	3. ความสามารถนิเทศระบบ ประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน	✓	✓	✓	✓

ตาราง 8 (ต่อ)

หน้าที่	สมรรถนะ	วิทยฐานะ			
		ชำนาญการ (ค.ศ.2)	ชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3)	เชี่ยวชาญ (ค.ศ.4)	เชี่ยวชาญพิเศษ (ค.ศ.5)
	4. ความสามารถในการทำให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศการศึกษาต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓
	5. ความสามารถในการปฏิบัติที่ดีในการนิเทศการศึกษาสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นและขยายผลได้		✓	✓	✓
	6. ความสามารถในการเป็นผู้นำในการนิเทศการศึกษาและพัฒนางานวิชาการกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาและการนิเทศภายในได้อย่างมีคุณภาพ			✓	✓
	7. ความสามารถในการให้คำปรึกษาเสนอแนะและเป็นที่พึ่งในการพัฒนางานวิชาการของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา			✓	✓

ตาราง 8 (ต่อ)

หน้าที่	สมรรถนะ	วิทยฐานะ			
		ชำนาญการ (ค.ศ.2)	ชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3)	เชี่ยวชาญ (ค.ศ.4)	เชี่ยวชาญพิเศษ (ค.ศ. 5)
2. ค้นคว้า ทางวิชาการ	8. ความสามารถในการศึกษา ค้นคว้าทางวิชาการเกี่ยวกับ นิเทศการศึกษาและการพัฒนา งานวิชาการ	✓	✓	✓	✓
	9. ความสามารถในการเผยแพร่ ผลงานวิชาการให้ครูได้ใช้ ประโยชน์เพื่อพัฒนาการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งการพัฒนาผู้เรียน	✓	✓	✓	✓
3. วิจัย ปฏิบัติการ และการ วิจัยและ พัฒนา	10. ความสามารถในการวิจัย ปฏิบัติการ เกี่ยวกับการพัฒนา หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ทางการศึกษา รวมทั้งระบบ ประกันคุณภาพ	✓	✓	✓	✓
	11. ความสามารถในการวิจัย ปฏิบัติการและการวิจัย และ การพัฒนาระบบการนิเทศ การศึกษา		✓	✓	✓

ตาราง 8 (ต่อ)

หน้าที่	สมรรถนะ	วิทยฐานะ			
		ชำนาญการ (ค.ศ.2)	ชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3)	เชี่ยวชาญ (ค.ศ.4)	เชี่ยวชาญพิเศษ (ค.ศ. 5)
	12. ความสามารถในการศึกษา วิเคราะห์วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมการนิเทศการศึกษา และการพัฒนาวิชาการ			✓	✓
	13. ความสามารถในการนำ ผลการวิจัยไปใช้ ในการพัฒนา วิชาการในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา			✓	✓
4. ติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผล	14. ความสามารถในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัด กระบวนการเรียนรู้การสอน และ การบริหารการศึกษาของ สถานศึกษา และเขตพื้นที่ การศึกษา	✓	✓	✓	✓
	15. ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อการวางแผนนิเทศและ การพัฒนางานวิชาการ	✓	✓	✓	✓
	16. ความสามารถในการทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลต่อ ผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา	✓	✓	✓	✓

ตาราง 8 (ต่อ)

หน้าที่	สมรรถนะ	วิทยฐานะ			
		ชำนาญการ (ค.ศ.2)	ชำนาญการพิเศษ (ค.ศ.3)	เชี่ยวชาญ (ค.ศ.4)	เชี่ยวชาญพิเศษ (ค.ศ. 5)
5. ประสาน สนับสนุน และเผยแพร่ ผลงาน ทางด้าน วิชาการแก่ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	17. ความสามารถในการประสาน สนับสนุนและเผยแพร่งานทาง ด้านวิชาการแก่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 110, สื่อบนไลน์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้วิเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ เป็นคุณลักษณะงานเชิงพฤติกรรมประจำสายงานศึกษานิเทศก์ (Functional Competency) เพื่อปฏิบัติงานในองค์กร โดยแสดงคุณลักษณะพฤติกรรมให้ปรากฏเด่นชัด เป็นรูปธรรมได้วิเคราะห์และทำหน้าที่ให้เป็นคุณลักษณะเฉพาะสำหรับสายงานนิเทศการศึกษา รวม 4 สมรรถนะ 14 ตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549 อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 50, สื่อบนไลน์) ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วยแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎหมายที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้ององค์กร หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงานและเสนอทางเลือก หรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ

2. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงานและเสนอทางเลือก หรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ

3. ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่างๆ

2. ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

3. ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อ บรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้ คำปรึกษาแนะนำ อบรม ชี้แนะ ร่วมงาน และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและ ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. การให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

2. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

4. การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน ได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนา องค์กร

2. ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนางาน และ ความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

3. ความเป็นรูปธรรม ความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จของงานตามวิสัยทัศน์

4. การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลง

สรุปผลการศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ของไทย

ผลการศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ของไทยตามความคิดเห็นของหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานพัฒนาครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถ แบ่งออกเป็นด้านได้ 7 ด้าน 42 สมรรถนะ ดังตาราง 9 ดังนี้

ตาราง 9 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์จากการศึกษาเอกสาร ตามความคิดเห็นของหน่วยงานทางการศึกษาของไทย

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	คณะกรรมการคุรุสภา	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา	สำนักพัฒนาครู-อาจารย์	สำนักงานเร่งรัดและ พัฒนาการนิเทศ	รวม
1. ด้านการ นิเทศและ การวางแผน การนิเทศ	1. สามารถวางแผนการนิเทศ ที่ส่งผลต่อการพัฒนา คุณภาพการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	✓	✓	✓			3
	2. ความสามารถในการ ปฏิบัติกรนิเทศการศึกษา ที่เป็นแบบอย่างที่ดี และ ขยายผลได้			✓		✓	2
	3. ใช้ทักษะและเทคนิค การจัดกิจกรรมการนิเทศ อย่างหลากหลายวิธี อย่างเป็นกัลยาณมิตร	✓	✓	✓		✓	4
	4. ความสามารถนิเทศและ ส่งเสริมการบริหารจัดการ หลักสูตร การจัด กระบวนการเรียนรู้	✓	✓	✓			3

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	คณะกรรมการครูสภา	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา	สำนักพัฒนาครู-อาจารย์	สำนักงานเรีงรัดและ พัฒนาการนิเทศ	รวม
5.	ความสามารถในการทำให้ เกิดประสิทธิผลในการ นิเทศการศึกษา ต่อผู้เรียนและคุณภาพ การศึกษา			✓			1
6.	สามารถประสาน สนับสนุนและเผยแพร่ ผลงานด้านการนิเทศ การศึกษาแก่หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง		✓				1
7.	ประเมินและปรับปรุง แผนการนิเทศ	✓					1
8.	สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ข้อมูลและ รายงานผล เพื่อจัดทำ นโยบายแผนและ การติดตามประเมินผล ด้านการศึกษา		✓				1

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	คณะกรรมการครูสภา	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา	สำนักพัฒนาครู-อาจารย์	สำนักงานเร่งรัดและ พัฒนาการนิเทศ	รวม
2. การวิจัย และ พัฒนา นวัตกรรม ทางการศึกษา และการทำ ผลงานทาง วิชาการ	1. สามารถดำเนินการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาด้านหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	✓	✓	✓			3
	2. ความสามารถในการวิจัย ปฏิบัติการและวิจัยและ การพัฒนาระบบ การนิเทศการศึกษา และ พัฒนางานวิชาการ			✓			1
	3. สามารถนำผลการวิจัย ไปใช้ และพัฒนางาน วิชาการในเขตพื้นที่ การศึกษา	✓	✓	✓			3
	4. สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการนำ กระบวนการวิจัยไปใช้ใน การเรียนการสอน		✓				1
	5. ความสามารถในการเขียน เอกสารทางวิชาการ		✓				1

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	คณะกรรมการครูสภา	สำนักงานคณะกรรมการการ ศึกษาขั้นพื้นฐาน	คณะกรรมการข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการ ศึกษา	สำนักงานพัฒนาครู-อาจารย์	สำนักงานเรีงรัดและ พัฒนา การนิเทศ	รวม
	6. ความสามารถในการ แนะนำและให้คำปรึกษา การเขียนเอกสารทาง วิชาการแก่ครูและ บุคลากรฯ		✓				1
	7. ความสามารถในการ นำเสนอความรู้ ทฤษฎี ด้วยวิธีการที่หลากหลาย วิธี			✓			1
	8. ใช้เทคโนโลยีเพื่อ การสื่อสารและปฏิบัติงาน	✓	✓			✓	3
	9. ประยุกต์ใช้และประเมิน สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	✓	✓				2
3. การติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผล	1. ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การจัดกระบวนการ เรียนรู้การสอน และ การบริหารการศึกษาของ สถานศึกษา และเขตพื้นที่ การศึกษา		✓	✓			1

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสาย งานศึกษานิเทศก์	คณะกรรมการครูสภา	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา	สำนักพัฒนาครู-อาจารย์	สำนักงานเร่รุดและพัฒนา การนิเทศ	รวม
	2. ความสามารถในการ ติดตามตรวจสอบและ ประเมินผล เพื่อการ วางแผนนิเทศและ การพัฒนางานวิชาการ			✓			1
	3. ความสามารถในการทำ ให้เกิดประสิทธิผล ในการติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผลต่อผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา			✓	✓		2
4. การพัฒนา หลักสูตรและ การจัดการเรียนรู้	1. สร้าง ใช้ ประเมิน และ ปรับปรุงหลักสูตร	✓	✓				2
	2. การนิเทศเพื่อพัฒนา หลักสูตร การจัดการ เรียนรู้ และการวัด ประเมินผล	✓	✓				2
	3. สาคิต แนะนำครูจัด กิจกรรมที่ส่งเสริม การเรียนรู้ได้เต็ม ศักยภาพของผู้เรียน			✓			1

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	คณะกรรมการครูสภา	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการ ศึกษา	สำนักพัฒนาครู-อาจารย์	สำนักงานเร่ร่ร่ร่และพัฒนา การนิเทศ	รวม
5. การประกัน คุณภาพ การศึกษา	1. ความสามารถบริหาร จัดการงานระบบประกัน คุณภาพการศึกษา		✓				1
	2. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย การจัดทำมาตรฐานและ พัฒนาระบบประกัน คุณภาพภายในของ สถานศึกษา		✓				1
	3. นำผลการประกันคุณภาพ การศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนา สถานศึกษา		✓				1
	4. การให้ข้อเสนอแนะ การจัดทำรายงานประเมิน ตนเอง (SAR) เพื่อการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องและ พร้อมรับการประเมิน ภายนอก		✓				1
	5. นิเทศ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการประกัน คุณภาพภายในของ สถานศึกษา		✓				1

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	คณะกรรมการครูสภา	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการ ศึกษา	สำนักพัฒนาครู-อาจารย์	สำนักงานเร่ร่อนและพัฒนา การนิเทศ	รวม
6. การบริหาร จัดการ	1. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการจัดการศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม เจตนารมณ์ของการศึกษา		✓				1
	2. สามารถนิเทศการบริหาร จัดการสถานศึกษาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้		✓				1
	3. สามารถบริหารจัดการ การศึกษาโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน		✓				1
	4. สามารถบริหารจัดการ การศึกษาโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน		✓				1
	5. สามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการ พัฒนาตนและการพัฒนา		✓				1
	6. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อพัฒนา การจัดการศึกษาแก่ สถานศึกษา		✓				1

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	คณะกรรมการครูสภา	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา	สำนักพัฒนาครู-อาจารย์	ศูนย์พัฒนาการมีเทศและ เร่งรัดคุณภาพการศึกษา	รวม
	7. ประสานสนับสนุนและ เผยแพร่งานด้านวิชาการแก่ สถานศึกษา เขตพื้นที่ การศึกษาและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง			✓			1
	8. การบริหารการเปลี่ยนแปลง				✓		1
	9. การคิดตัดสินใจและ การแก้ปัญหา					✓	1
7. ด้าน ทักษะ มนุษย สัมพันธ์	1. การพัฒนาศักยภาพคน				✓		1
	2. สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น อย่างเป็นกัลยาณมิตร				✓		1
	3. การสื่อสารและสร้าง แรงจูงใจ				✓	✓	2
	4. ร่วมแรงร่วมใจ				✓		1
	5. การทำงานด้วยกระบวนการ กลุ่ม					✓	1

จากตาราง 9 จากการสังเคราะห์สมรรถนะศึกษานิเทศก์ของไทย แบ่งเป็นด้านได้
7 ด้าน รวม 41 สมรรถนะ สรุปได้ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 วางแผนการนิเทศที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคม
และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

สมรรถนะที่ 2 การปฏิบัติการนิเทศการศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี และขยายผลได้

สมรรถนะที่ 3 ใช้ทักษะและเทคนิคการจัดการกิจกรรมการนิเทศอย่างหลากหลายวิธี
 อย่างเป็นกัลยาณมิตร

สมรรถนะที่ 4 ความสามารถนิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตร
 การจัดการกระบวนการเรียนรู้

สมรรถนะที่ 5 ความสามารถในการจัดการให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศ
 การศึกษาต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะที่ 6 สามารถประสาน สนับสนุนและเผยแพร่ผลงานด้านการนิเทศ
 การศึกษาแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่ 7 ประเมินและปรับปรุงแผนการนิเทศ

สมรรถนะที่ 8 ความสามารถให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและ
 การรายงานผล เพื่อจัดทำนโยบายและการติดตามประเมินผลด้านการศึกษา

ด้านที่ 2 การวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทาง
 วิชาการ ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 วิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ เกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา ด้านการ
 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

สมรรถนะที่ 2 ความสามารถในการวิจัยปฏิบัติการและวิจัยและการพัฒนาระบบ
 การนิเทศการศึกษา และการพัฒนางานวิชาการ

สมรรถนะที่ 3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้และพัฒนางานวิชาการในเขตพื้นที่
 การศึกษา

สมรรถนะที่ 4 สามารถให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการนำกระบวนการวิจัยไปใช้
 ในการเรียนการสอน

สมรรถนะที่ 5 ความสามารถในการเขียนเอกสารทางวิชาการ

สมรรถนะที่ 6 ความสามารถในการแนะนำและให้คำปรึกษาการเขียนเอกสารทาง
 วิชาการ แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

สมรรถนะที่ 7 ความสามารถในการนำเสนอความรู้ทฤษฎีด้วยวิธีการที่หลากหลาย

สมรรถนะที่ 8 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการปฏิบัติงาน

สมรรถนะที่ 9 ความสามารถในการประยุกต์ใช้และประเมินสื่อ นวัตกรรม
 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

ด้านที่ 3 ด้านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

ด้านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ได้แก่

สมรรถนะที่ 1 ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัด
กระบวนการเรียนรู้การสอน การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา

สมรรถนะที่ 2 ความสามารถในการติดตามตรวจสอบและประเมินผล เพื่อการ
วางแผนนิเทศและการพัฒนางานวิชาการ

สมรรถนะที่ 3 ความสามารถในการทำให้เกิดประสิทธิผลในการติดตาม
ตรวจสอบและประเมินผลต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา

ด้านที่ 4 การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ
ได้แก่

สมรรถนะที่ 1 สร้าง ใช้ ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร

สมรรถนะที่ 2 นิเทศเพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัด
ประเมินผล

สมรรถนะที่ 3 สาธิต แนะนำครูจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพ
ของผู้เรียน

ด้านที่ 5 การประกันคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะ ได้แก่

สมรรถนะที่ 1 สามารถบริหารจัดการงานระบบประกันคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะที่ 2 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย การจัดทำมาตรฐานและพัฒนาระบบประกัน
คุณภาพภายในของสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 3 นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 4 ให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะและการวางระบบการจัดทำรายงานผล
การประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและพร้อมรับการประเมิน
ภายนอก

สมรรถนะที่ 5 นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ระบบการประกันคุณภาพ
การศึกษาภายในสถานศึกษา

ด้านที่ 6 ด้านการบริหารจัดการ

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 8 สมรรถนะ ได้แก่

สมรรถนะที่ 1 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการจัดการศึกษาให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา

สมรรถนะที่ 2 สามารถนิเทศการบริหารจัดการสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่ง
การเรียนรู้

สมรรถนะที่ 3 สามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สมรรถนะที่ 4 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาตนและการพัฒนา
งานได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะที่ 5 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ
พัฒนาการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา

สมรรถนะที่ 6 ประสานสนับสนุนและเผยแพร่งานด้านวิชาการแก่สถานศึกษา เขต
พื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่ 7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะที่ 8 การคิดตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ด้านที่ 7 ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การพัฒนาศักยภาพคน

สมรรถนะที่ 2 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร

สมรรถนะที่ 3 การสื่อสารและแรงจูงใจ

สมรรถนะที่ 4 ร่วมแรงร่วมใจ

สมรรถนะที่ 5 การทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม

2. สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ จากหน่วยงานทางการศึกษา ต่างประเทศ (Function Competency)

หน่วยงานทางการศึกษาแห่งเมืองโอ๊กแลนด์ (Oakland County) รัฐมิชิแกน
ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึง รูปแบบสมรรถนะของผู้นิเทศและการกำกับดูแลงาน
การศึกษา (Supervisory Competency Model) ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในบทบาทหน้าที่
ในการกำกับดูแลการศึกษาของเมืองโอ๊กแลนด์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถที่จำเป็นของ
ผู้นิเทศการศึกษาภาครัฐไว้ 3 ด้าน คือ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ด้านทักษะความเป็นผู้นำ
ด้านทักษะการจัดการ รวม 12 สมรรถนะ (Oakland County, 2014, p. 1, Online) ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal Skills) (Oakland County, 2014,
pp. 1-6, Online)

1. สมรรถนะที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในการทำงาน (Building Positive
Working Relationships) เป็นการพัฒนาที่ใช้ความร่วมมือ ความสัมพันธ์กับลูกค้ำภายในและ
ภายนอก เพื่ออำนวยความสะดวก ความสำเร็จในเป้าหมายของการทำงาน ประกอบด้วย
พฤติกรรมที่สำคัญ 7 ตัวบ่งชี้ คือ 1.1) ช่วยให้ผู้คนภายในและภายนอกแผนกให้รับรู้ในเวลา
ที่เหมาะสม 1.2) ให้เกียรติในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและน้อมรับความคิดเห็น
ยอมรับการร้องขอ 1.3) สามารถใช้ได้และตอบสนอง แสดงตรงเวลาสำหรับการประชุมและ
การนัดหมาย 1.4) รักษาทัศนคติเชิงบวก 1.5) ริเริ่มความสัมพันธ์ที่เปิดกว้างและตรงไปตรงมา

กับผู้คนในทุกระดับ 1.6) มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้จัดการของตนเองและผู้ที่อยู่สูงกว่า
สร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงกับนาย 1.7) ร่วมมือกับคนอื่น ๆ ที่จะให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

2. สมรรถนะที่ 2 การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมและเปิดกว้างรับความคิดเห็นใหม่ ๆ พฤติกรรมสำคัญ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 2.1) สร้างความไว้วางใจโดยการเป็นที่เชื่อถือได้และฟังพาดาคัยได้ติดตามโดยผ่านการมอบหมายตามสัญญา 2.2) ให้เครดิตในที่ที่สมควรได้รับ 2.3) ทำสัญญากับคนอย่างเป็นธรรมและด้วยความเคารพ 2.4) ประยุกต์ใช้นโยบายและขั้นตอนอย่างต่อเนื่องเมื่อต้องรับมือกับปัญหาการทำงานของพนักงาน 2.5) แสดงออกถึงจุดที่สอดคล้องกันในมุมมองของผู้ชมที่แตกต่างกัน 2.6) สนับสนุนการตัดสินใจของพนักงาน 2.7) มีความซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา 2.8) สื่อสารเหตุผลในการตัดสินใจ การกระทำ ยอมรับได้กับการตัดสินใจที่ไร้ประสิทธิภาพ

3. สมรรถนะที่ 3 ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) เป็นความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลและความคิดผ่านความหลากหลายของสื่อให้คนอื่น ๆ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในลักษณะที่จะทำให้เข้าใจและเก็บข้อความไว้ ประกอบด้วยพฤติกรรมสำคัญ 4 ตัวบ่งชี้ คือ 3.1) จัดความคิดก่อนที่จะพูดและมุ่งเน้นที่จุดสำคัญ สื่อสาร ได้อย่างชัดเจนและชัดเจนชัดคำ พูดกระชับและตรงประเด็น 3.2) ใช้ตัวอย่างเพื่อทำให้ประเด็นชัดเจนขึ้น 3.3) พูดในสิ่งที่อยู่ภายในใจในรูปแบบที่ตรงแต่เต็มได้ด้วยไหวพริบดี 3.4) ปรับรูปแบบการสื่อสารและมุ่งเน้นการนำเสนอเพื่อให้เหมาะสมกับที่ประชุม การใช้ประโยชน์ภาษาที่เหมาะสมในการตั้งคำถามที่เหมาะสม “น้ำเสียง” ของการสื่อสาร 3.5) เขียนจดหมายที่เป็นมืออาชีพ ถูกต้องและถูกตามหลักไวยากรณ์ 3.6) ใช้คำถามที่จะส่งเสริมให้ผู้อื่นให้รายละเอียดในความคิดของพวกเขา ฟังอย่างระมัดระวังเพื่อการป้อนข้อมูลโดยไม่ขัดจังหวะ ชี้แจงสิ่งที่คนอื่นพูดเพื่อให้แน่ใจว่า เข้าใจ 3.7) จัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามปกติ 3.8) ใช้รูปแบบที่จะสื่อสารข้อความที่หลากหลาย

ด้านที่ 2 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ (Oakland County, 2014, pp. 7-11) ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 4 การระดมทรัพยากร (Identifying and Mobilizing Resources) การระดมทรัพยากร เป็นการกำกับดูแลพนักงานที่เหมาะสมและทรัพยากรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 4.1) ตระหนักถึงทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งสองทั้งภายในและภายนอก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4.2) จัดทำเครื่องมือ จัดหาทรัพยากรและวัสดุที่จำเป็นให้กับทีมงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 4.3) รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน 4.4) มอบภาระงานของพนักงานเหมาะสมเท่าเทียมกัน 4.5) ส่งเสริมความร่วมมือ

ระหว่างสมาชิกในทีม มุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน 4.6) ยกย่องความเชี่ยวชาญ
4.7) แก้ไขความขัดแย้งการเรียกร่องทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

2. สมรรถนะที่ 5 การเริ่มต้นดำเนินงาน (Initiating Action) เป็นความสามารถในการเริ่มต้นดำเนินงาน พุดคุยขณะปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 5.1) เล็งเห็นปัญหาและทำงานเชิงรุก 5.2) คาดการณ์การทำงานในอนาคตและระบุที่ตามมา 5.3) แสวงหาวิธีการใหม่และความคิดสร้างสรรค์ในการทำสิ่งต่าง ๆ ส่งเสริมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5.4) ปลอ่ยวางการปฏิบัติที่ผ่านมาเมื่อการปฏิบัติใหม่ 5.5) มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ แสดงให้เห็นถึงความพยายาม

3. สมรรถนะที่ 6 การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict) เป็นความสามารถในการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันโดยใช้รูปแบบและวิธีการอย่างเหมาะสม ประกอบด้วยพฤติกรรมสำคัญ 8 ตัวบ่งชี้ คือ 6.1) ตระหนักถึงความขัดแย้งก่อนที่จะลุกลามต้องไม่ละเลยปัญหา 6.2) นำทุกฝ่ายร่วมหารือกันโดยเร็วเมื่อพบปัญหา 6.3) เน้นแก้ปัญหาอย่างใจเย็นช่วยลดความตึงเครียดอย่างมีประสิทธิภาพ 6.4) แก้ปัญหาและพฤติกรรมให้ตรงเฉพาะเจาะจง 6.5) มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายและสื่อสารว่าความขัดแย้งก็คหาของเป้าหมาย 6.6) จัดการสถานการณ์ความขัดแย้งอย่างมั่นคง 6.7) สรุปและเอกสารสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายตกลงที่จะทำเพื่อแก้ไขปัญหา จับตามดูสถานการณ์ความขัดแย้งเพื่อให้แน่ใจว่าได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ 6.8) รู้เวลาเมื่อไหร่ควรให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง

4. สมรรถนะที่ 7 กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Work Standards) เป็นความสามารถในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมสำหรับตนเองและผู้อื่น พฤติกรรมบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 7.1) ยกตัวอย่างมาตรฐานการทำงาน 7.2) ตั้งความคาดหวังให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงล่วงหน้าไว้ 7.3) พัฒนาระบบและมาตรการ 7.4) ประเมินความสำเร็จของโครงการและวิเคราะห์ความแตกต่างไว้ล่วงหน้า 7.5) กำหนดนโยบายและขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการที่ดีกว่า 7.6) มุ่งมั่นที่จะเข้าใจและตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก 7.7) ตระหนักถึงผลกระทบของมาตรฐานการทำงาน ทั้งภายในและภายนอก 7.8) ชี้แจงวิธีการของฝ่ายตัวเองว่า เหมาะสมกับทิศทางขององค์กรอย่างไร ที่เชื่อมโยงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรในวงกว้าง

5. สมรรถนะที่ 8 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นความสามารถในความพร้อมสำหรับการทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร นำนวัตกรรมใหม่มาใช้ปรับปรุงการทำงาน พฤติกรรมบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 8.1) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

สนับสนุน มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง 8.2) ติดตามสื่อสารอย่างชัดเจนเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงพร้อมกับข้อดีของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบ 8.3) ยอมรับความกลัวและความกังวลของพนักงาน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและช่วยให้ก้าวข้ามปัญหาเหล่านั้นไปได้ 8.4) ใช้ข้อมูลที่จะอธิบายและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น

ด้านที่ 3 ด้านทักษะการจัดการ (Managerial Supervisory Skills) แบ่งออกเป็น 4 สมรรถนะ (Oakland County, 2014, pp. 12–15, Online) ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 9 การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นความสามารถในการระบุและการทำความเข้าใจประเด็นปัญหาและโอกาส การเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ พฤติกรรมบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 9.1) พิจารณาความสำคัญของการตัดสินใจในการกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก 9.2) รวบรวมข้อเท็จจริงทั้งหมดที่จำเป็นในการตัดสินใจ 9.3) ศึกษาผลกระทบจากการตัดสินใจซึ่งอยู่ในกระบวนการสื่อสารเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจ 9.4) เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการตัดสินใจของตัวเอง 9.5) พิจารณาผลกระทบที่จะตามมาของการตัดสินใจ 9.6) ทำความเข้าใจในปัญหาขององค์กรในวงกว้างเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ 9.7) การตัดสินใจที่ยากลำบากอาจจำเป็นต้องใช้เวลา 9.8) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

2. สมรรถนะที่ 10 การวางแผนและการจัดระเบียบ (Planning and Organizing) เป็นความสามารถในการสร้างขอบเขตของการทำงาน ประกอบด้วยพฤติกรรมสำคัญ 8 ตัวบ่งชี้ คือ 10.1) เข้าใจเรื่องประโยชน์ของกรอบเวลาที่มีอยู่และสร้างสรรค์แผนงานที่จะทำงานภายในกรอบเวลาที่กำหนด 10.2) เข้าใจความสัมพันธ์และพึ่งพากันในการวางแผนงาน/โครงการ 10.3) แสวงหาข้อมูลจากบุคคลอื่นเมื่อพัฒนาแผน 10.4) แปลงเป้าหมายในวงกว้างเป็นแผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้น ระยะยาว เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของกลุ่ม 10.5) การติดตามหลายโครงการและงานในเวลาเดียวกัน ควรใช้เครื่องมือในการวางแผน มีระบบการวางแผน 10.6) ติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าได้ดำเนินการตามแผนงานและโครงการ 10.7) ลำดับความสำคัญของงาน ไม่ควรจัดความสำคัญเหมือนกันในทุกงาน 10.8) มีการจัดพื้นที่ทำงาน สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้อย่างง่าย

3. สมรรถนะที่ 11 ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานอย่างเหมาะสม (Promoting Optimal Performance) เพื่อให้การทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนหรือองค์กร วิสัยทัศน์บรรลุผล ประกอบด้วย พฤติกรรมที่สำคัญ 8 ตัวบ่งชี้ คือ 11.1) อธิบายให้กับผู้อื่นทราบถึงบทบาท ความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน ถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละธุรกิจโดยรวม 11.2) เข้าใจสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้คนที่แตกต่างกัน และปรับวิธีการให้เป็นที่ยอมรับร่วมกัน 11.3) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการกับ

ผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในการตั้งเป้าหมาย 11.4) ระบุความสามารถและพัฒนาตามความต้องการของพนักงานและส่งเสริมการพัฒนาของจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงานผ่านการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง 11.5) ระบุปัญหาการปฏิบัติงานที่ทำ ที่จำเป็นต้องปรับปรุง 11.6) ติดตามผลการทำงานตามขั้นตอน จากการอภิปรายผลการดำเนินงาน 11.7) จัดการเวลาในการปฏิบัติงานและการประเมินที่มีประสิทธิภาพ 11.8) เพิ่มความสามารถให้คนอื่น ๆ โดยให้อำนาจและความรับผิดชอบ เสริมสร้างทักษะให้งานที่ทำทนายและให้โอกาสการพัฒนา

4. สมรรถนะที่ 12 มีความรู้ความเชี่ยวชาญความเป็นมืออาชีพ (Professional Knowledge/Expertise) พฤติกรรมบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 12.1) รักษานโยบายและขั้นตอนที่เหมาะสม 12.2) เข้าใจกฎระเบียบของภาครัฐที่ใช้บังคับและผลกระทบ 12.3) บริหารการเงินการคลังในความรับผิดชอบ โดยเข้าใจข้อจำกัดด้านงบประมาณและบริหารจัดการค่าใช้จ่ายด้านเงินภาษี 12.4) รักษาระดับการพัฒนาตามกระแสแห่งการพัฒนาและแนวโน้มในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของสมาคมวิชาชีพ

มหาวิทยาลัยมินนิโซตา (University of Minnesota) สถาบันกิจการสาธารณะฮัมฟรีย์ สำนักงานบริการงานอาชีพของสหรัฐอเมริกา ได้ระบุไว้เกี่ยวกับสมรรถนะในงานบริการสาธารณะของพนักงาน (List of Skills and Competency Used in Public Service Careers) โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ด้าน ด้านสมรรถนะทั่วไป (General Competencies) จำนวน 5 สมรรถนะ และด้านสมรรถนะเฉพาะ (Specific Skills) จำนวน 4 สมรรถนะ รวม 9 สมรรถนะ (University of Minnesota, 1995, pp. 1–3, Online)

ด้านสมรรถนะทั่วไป (General Competencies) ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1. สมรรถนะที่ 1 ภาวะผู้นำในองค์กร (Organization Leadership) ประกอบด้วยพฤติกรรมสำคัญ 8 ตัวบ่งชี้ คือ 1.1) เข้าใจถึงภารกิจขององค์กรจริยธรรม สาธารณประโยชน์ ห่วงใยในความเชื่อมั่นของสาธารณะ 1.2) เข้าใจการกำกับดูแลและการบริหารงานในเชิงระบบ 1.3) แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการความขัดแย้งและการระงับข้อพิพาท 1.4) เข้าใจในการที่จะได้รับทรัพยากรที่จำเป็น 1.5) เข้าใจในการที่จะใช้การตัดสินใจเพื่อสนับสนุนภารกิจ 1.6) แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการคิดเชิงระบบ 1.7) ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร 1.8) มีความรู้สึกต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2. สมรรถนะที่ 2 การบริหารจัดการ (Management) ประกอบด้วยพฤติกรรมสำคัญ 11 ตัวบ่งชี้ คือ 2.1) ความสามารถวิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างและกระบวนการในองค์กร 2.2) เข้าใจวิธีการตัดสินใจอย่างหลากหลาย 2.3) มีความเข้าใจในการบริหารกฎหมาย 2.4) บริหารจัดการขั้นตอนการทำงาน 2.5) กำหนดและวิเคราะห์งบประมาณ 2.6) แสดงให้เห็น

ถึงการวิเคราะห์ทางการเงินและการจัดการ 2.7) มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจ้างงาน การพัฒนา และการจัดการอาชีพ 2.8) การจัดการข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี 2.9) ความเข้าใจในการบริหารจัดการโครงการ 2.10) แสดงให้เห็นถึงทักษะในการสร้างทีมงานและการจัดการ 2.11) การวิเคราะห์งานที่มีความเข้าใจและการออกแบบการทำงาน

3. สมรรถนะที่ 3 สมรรถนะด้านความร่วมมือ (Collaboration) ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 3 ตัวบ่งชี้ คือ 3.1) เก่งในการสร้างพันธมิตรกับบุคลากรในองค์กร 3.2) เข้าใจการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 3.3) สร้างความร่วมมือความสัมพันธ์และโครงการ

4. สมรรถนะที่ 4 สมรรถนะด้านนวัตกรรม (Innovation) ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญ 6 ตัวบ่งชี้ คือ 4.1) สามารถที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง 4.2) เข้าใจกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ 4.3) ความสามารถในการคิดเชิงระบบ 4.4) ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างกรอบประเด็น 4.5) การออกแบบการทดลองและกึ่งทดลอง 4.6) มีความรู้ความสามารถในการป้องกันความเสี่ยง

5. สมรรถนะที่ 5 ความสามารถส่วนบุคคล (Interpersonal Abilities/Personal Haracteristics) ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 9 ตัวบ่งชี้ คือ 5.1) สามารถที่จะทำงานได้ดีในทีม 5.2) มีแรงบันดาลใจตนเอง 5.3) เข้าใจในการจัดการความขัดแย้ง 5.4) สามารถเจรจาต่อรอง 5.5) มีความมั่นใจในการจัดการงานใหม่ 5.6) มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 5.7) ใส่ใจในรายละเอียดของงานที่ทำ 5.8) สามารถทำงานภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอน 5.9) สามารถที่จะสร้างเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 2 ทักษะที่เฉพาะเจาะจง (Specific Skills) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 6 ทักษะการสื่อสาร (Communications Skills) พฤติกรรมบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 6.1) การนำเสนอต่อสาธารณชนที่มีประสิทธิภาพ 6.2) สามารถนำเสนอข้อมูลทางเทคนิค 6.3) สามารถที่จะอำนวยความสะดวกในกลุ่ม 6.4) ความรู้ในการเขียนรายงานเชิงเทคนิค 6.5) เข้าใจการเขียนให้ผ่านการอนุมัติ 6.6) ความเข้าใจการเขียนข้อเสนอ 6.7) สามารถเขียนบันทึกความจำภายใต้เวลาจำกัด 6.8) สามารถเขียนรายงานการวิจัยในเชิงลึก 6.9) นอกจากภาษาอังกฤษแล้ว ยังมีความสามารถใช้ภาษามากกว่าหนึ่งภาษาได้อย่างคล่องแคล่ว

2. สมรรถนะที่ 7 ทักษะการวิเคราะห์งานวิจัย (Analysis Research Skills) พฤติกรรมบ่งชี้ 12 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 7.1) เข้าใจในการวิเคราะห์ต้นทุนประโยชน์ 7.2) สามารถประมาณการประชากร/โครงการ/พยากรณ์ 7.3) ความเข้าใจวิเคราะห์ประชากร 7.4) ความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สถิติ รวมทั้งการถดถอยหลายตัวแปร 7.5) เข้าใจในการวิเคราะห์

การตัดสินใจ 7.6) ความเข้าใจในการสร้างรูปแบบจำลอง 7.7) แสดงความรู้ในโปรแกรมการประเมินผล 7.8) ความเข้าใจในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ 7.9) ความสามารถในการจัดการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7.10) ความสามารถวิเคราะห์การเมืองและความขัดแย้ง 7.11) ความเข้าใจวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย และ 7.12) ความสามารถจัดการวิเคราะห์งบประมาณ

3. สมรรถนะที่ 8 ทักษะการวางแผน (Planning Skills) มีพฤติกรรมบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 8.1) มีความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพื้นที่ พิสัยส์ สังคม เศรษฐกิจและประชากร 8.2) ความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 8.3) แสดงให้เห็นถึงความรู้เกี่ยวกับการออกแบบโปรแกรมและการวางแผน 8.4) เข้าใจในการออกแบบองค์การ 8.5) สามารถที่จะดำเนินการวางแผนนโยบายสำหรับพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ 8.6) เข้าใจการวิเคราะห์และออกแบบเชิงระบบ 8.7) ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการออกแบบและการวางแผน 8.8) ความเข้าใจในการวางแผนและโครงสร้างพื้นฐาน

4. สมรรถนะที่ 9 ทักษะคอมพิวเตอร์ (Computer Skills) ความสามารถด้านทักษะคอมพิวเตอร์ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 9.1) ทักษะในการประมวลผล 9.2) ความเข้าใจในการเผยแพร่ 9.3) ความสามารถใช้โปรแกรมทางสถิติ 9.4) เข้าใจการดำเนินงานฐานข้อมูล 9.5) ใช้งานกราฟิกบรรจุไว้ 9.6) ทักษะการใช้อินเทอร์เน็ต 9.7) การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการทำแผนที่ 9.8) การใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ 9.9) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการระบบสารสนเทศ

รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้จัดการของรัฐแคลิฟอร์เนีย ภาควิชาบริหารงานบุคคลของรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา (State of California, 2008, Online) ได้เขียนไว้ใน The Leadership Competency Model for Supervisors and Managers State of California Department of Personnel Administration ได้กล่าวถึงรูปแบบสมรรถนะพื้นฐาน (Preliminary Draft Model) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมไว้ 13 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 สร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานด้วยการสร้างทีมภาวะผู้นำ (Promoting a Team Culture: Team Leadership) ส่งเสริมวัฒนธรรมทีมแรกระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการทีมผู้นำ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.1) จัดตั้งโครงสร้างทีมงาน 1.2) จัดองค์การผู้นำ และอำนวยความสะดวกในกิจกรรมของทีม 1.3) ส่งเสริมความร่วมมือทีมงาน 1.4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 1.5) กำหนดบทบาททีมงาน สื่อสารความรับผิดชอบ เป้าหมาย และการส่งมอบงาน 1.6) อำนวยความสะดวกในการอภิปรายทีมงานภายใน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความกระตือรือร้น 1.7) ระบุกฎของทีมและสร้างวัฒนธรรมการเคารพกันสำหรับสมาชิกทีมงาน 1.8) การบริหารจัดการเป้าหมายของทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงาน และรับรู้ในเชิงบวกบุคคลและประสิทธิภาพของกลุ่ม 1.9) ตรวจสอบ สื่อสาร

กิจกรรมของทีมและตระหนักถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย 1.10) การมีส่วนร่วมเชิงรุกจากการชักชวนทีมงาน และผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นบวก และให้การสนับสนุน 1.11) สื่อสารความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและความเคารพและตระหนักถึงความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ 1.12) ให้ข้อเสนอแนะผลการดำเนินงานบ่อยและตรงไปตรงมาเพื่อปิดช่องว่าง ตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ 1.13) สื่อสารความคืบหน้าของผู้มีส่วนได้เสียที่คาดหวัง จะมีความท้าทายของทีมงานและภาระแผนงานที่ผูกพัน 1.14) เมื่อจัดการความขัดแย้งทั้งภายนอกและภายในได้แล้ว อาจจะมีเฉลิมฉลองความสำเร็จ 1.15) ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างความเคารพกันทั้งภายในและภายนอก 1.16) นำทีมในการแก้ปัญหาความท้าทายที่ยากที่สุดจัดการประสิทธิภาพการทำงานอย่างใกล้ชิด และฉลองความสำเร็จ

2. สมรรถนะที่ 2 สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมด้วยทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Promoting a Team Culture: Interpersonal Skills) พฤติกรรมบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 2.1) มีวิธีการต่าง ๆ ที่จะได้ข้อมูลที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ 2.2) เข้าใจความหมายที่ไม่ได้พูดถึงสถานการณ์ 2.3) เข้าใจจุดแข็งของการพัฒนาพื้นที่ของบุคคลอื่น ๆ 2.4) ทำให้คนอื่นรู้สึกเคารพเมื่อได้ฟัง 2.5) พัฒนาและใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 2.6) รับรู้ชี้้นำการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดและข้อความย่อยและใช้บทเรียนจากประสบการณ์ที่ผ่านมา 2.7) ระบุดูจุดแข็งและพื้นที่การพัฒนาในบุคคลอื่น ๆ พัฒนาแผนและเครื่องมือในการสร้างจุดแข็งและช่องว่างประสิทธิภาพการทำงานอย่างใกล้ชิด 2.8) ฟังการฟังอย่างเอาใจจริงเอาใจและสร้างสรรค์และสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อการสื่อสารแบบเปิด 2.9) ใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายของสถานการณ์และให้คำแนะนำกับทีมงาน 2.10) วิเคราะห์และตอบสนองต่อความหมายที่ไม่ใช่คำพูดและฝึกสอนคนอื่น ๆ ในการวิเคราะห์ของข้อความย่อยไม่ได้พูด 2.11) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาตนเองและการจัดสรรทรัพยากร ในการพัฒนาและเครื่องมือสำหรับทีม 2.12) เป็นผู้ฟังที่ดีเยี่ยม ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการสื่อสารที่ปลอดภัยและถามคำถามละเอียดที่มีประสิทธิภาพ 2.13) ใช้ความหลากหลายของกลยุทธ์ในการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญให้กับผู้รับสาร 2.14) ประเมินความหมายจากภาษาพูดและรูปแบบอื่น ในการพัฒนาทักษะการรับรู้ 2.15) จับคู่สมาชิกในทีมกับงานที่เหมาะสมกับจุดแข็งและความต้องการการพัฒนาของพวกเขาและสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาพนักงาน 2.16) ฟังอย่างจริงจังเพื่อการสื่อสารถูกต้องและพยายามหาข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สมรรถนะที่ 3 ส่งเสริมวัฒนธรรมทีมด้วยการจัดการความขัดแย้ง (Promoting a Team Culture: Conflict Management) ส่งเสริมวัฒนธรรมระดับหัวหน้างานและระดับผู้จัดการฝ่ายการจัดการความขัดแย้ง มีพฤติกรรมบ่งชี้ 15 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 3.1) ตระหนักถึง

ความแตกต่างในความคิดเห็นและเปิดการอภิปราย 3.2) ใช้วิธีการสื่อสารระหว่างบุคคลที่เหมาะสม 3.3) หาข้อตกลงในประเด็น 3.4) ปฏิบัติตัวต่อผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เป็นปฏิปักษ์ 3.5) กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายเกื้อหนุนให้เกิดคำถามและการทำงานที่มีต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3.6) ระบุรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและอธิบายถึงวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับทีมงาน 3.7) รับรู้และกำหนดข้อตกลงกำจัดความขัดแย้ง 3.8) ตรวจสอบพฤติกรรมหลังการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3.9) อำนวยความสะดวกในการอภิปรายกลุ่มและข้อเสนอแนะการแก้ไขความขัดแย้งและให้คำแนะนำแก่บุคคลอื่น ๆ 3.10) ทีมงานที่เลี้ยงให้ความสำคัญของการเคารพ ในรูปแบบที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลและประยุกต์ใช้ความรู้ในทีมได้ชและประเมินคนอื่น ๆ ในการระบุมความขัดแย้งและการแก้ปัญหา 3.11) เอกสาร คำแนะนำ และตรวจสอบพฤติกรรมหลังการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3.12) ให้คำแนะนำแก้ปัญหาความขัดแย้งกับผู้นำอื่น ๆ และวิธีการพัฒนานวัตกรรมใหม่สำหรับการป้องกันความขัดแย้ง 3.13) นำการทำงาน ร่วมกันใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและใช้ความรู้มากขึ้นในภารกิจของทีม 3.14) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแก้ไขอย่างรวดเร็วและความละเอียดของความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น 3.15) เป็นที่เลี้ยงและฝึกสอนคนอื่น ๆ ในการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งและสร้างความมั่นใจนโยบายที่เหมาะสมและความคาดหวังที่มีอยู่

4. สมรรถนะที่ 4 การสร้างสรรค์องค์กรด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating Organizational Transformation: Change Leadership) สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กรระดับหัวหน้างานและระดับผู้จัดการหัวหน้าผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมบ่งชี้ 12 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 4.1) พัฒนาแนวทางใหม่ ๆ 4.2) ระบุดีขึ้น เร็วขึ้น หรือน้อยกว่า วิธีที่มีราคาแพงที่จะทำ 4.3) ส่งเสริมให้บุคคลอื่น ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง 4.4) ระบุพื้นที่ที่ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพภายในหน่วยและสร้างความคิดใหม่และให้ข้อเสนอแนะ 4.5) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการแก้ปัญหาจากสมาชิกในทีม 4.6) ส่งเสริมให้เข้าใจและมีประสิทธิภาพในการสื่อสารสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงไปยังสมาชิกในทีม 4.7) สนับสนุนสมาชิกในทีมหรือผู้มีส่วนได้เสียที่มีความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลง 4.8) พัฒนาวิธีการใหม่เพื่อรับมือกับความไร้ประสิทธิภาพและความคล่องตัวในสถานการณ์ที่ซับซ้อน 4.9) ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลง 4.10) สร้างความสำเร็จในความพยายามที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีความยากลำบาก 4.11) สร้างความคิดสร้างสรรค์ที่จะใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับเป้าหมายของแผนก 4.12) ทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและความพยายามในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีของความตื่นตัวรอบการเปลี่ยนแปลง

5. สมรรถนะที่ 5 การสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ และความคิดเชิงกลยุทธ์ (Creating Organizational Transformation: Vision and Strategic Thinking) ประกอบด้วยพฤติกรรมสำคัญ 12 ตัวบ่งชี้ คือ 5.1) สื่อสารภาพใหญ่ 5.2) เป็นการแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ให้กับผู้อื่น 5.3) คนอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการดำเนินการ 5.4) ชัดเจนอธิบายวิสัยทัศน์ขององค์กรภารกิจกลยุทธ์และเหตุผล 5.5) รักษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมของแต่ละบุคคลและทีมงานนำไปสู่วิสัยทัศน์ นำวิสัยทัศน์ไว้สำหรับอ้างอิงในการสื่อสารที่สำคัญ 5.6) สื่อสารเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ในการออกแบบและการมอบหมายงานที่ได้รับมอบหมาย กระตุ้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิดที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ 5.7) บูรณาการและดำเนินการอย่างมีวิสัยทัศน์ในทีมที่มีความหลากหลาย 5.8) อธิบายวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ กระตุ้นให้เกิดความมีวิสัยทัศน์ 5.9) ชี้แจงวิสัยทัศน์ด้วยการอธิบายว่า มันจะส่งผลกระทบต่อทีมงานและความสำเร็จของแต่ละบุคคลในทีมเพื่อระดมแผนปฏิบัติการ 5.10) ประสานงานด้วยวิสัยทัศน์กว้างไกลในองค์กรในการส่งเสริมให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ผ่านนโยบาย 5.11) กำหนดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนอย่างมีวิสัยทัศน์ ผ่านการรวมและการประสานงานกิจกรรมของทีมน้อยสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ 5.12) สื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย

6. สมรรถนะที่ 6 สนับสนุนความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยการสื่อสาร (Fostering Knowledge and Information Sharing: Communication) มีพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 6.1) ให้การตอบรับและเป็นที่เปิดกว้างรับข้อเสนอแนะ 6.2) รู้ว่าการฟังเป็นสิ่งจำเป็น 6.3) ช่วยให้คนอื่นทราบและเพื่อให้แน่ใจว่าข้อเสนอแนะที่ได้รับจะถูกส่งต่อให้กับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม 6.4) ใช้ความหลากหลายของวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูลเป็นสื่อ 6.5) ใช้เวลาอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ 6.6) คำถามเจาะลึกอ่านความหมายที่ไม่ใช่คำพูดฟังอย่างตั้งใจและให้ความสนใจเต็มรูปแบบและเวลาที่จำเป็นสำหรับการอภิปราย 6.7) มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับสมาชิกในทีมและผู้บังคับบัญชา 6.8) สราจิตให้เห็นความไว้วางใจที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน โดยการใช้วิธีที่สามารถเข้าถึงได้รักษาฐานความรู้เอาไว้และพบกับผู้นำต่าง ๆ 6.9) ทำให้ข้อมูลย้อนกลับสั้นไหลขึ้นลงและทั่วทั้งองค์กร 6.10) สราจิตให้เห็นวิธีการปฏิบัติอย่างเหมาะสม 6.11) สื่อสารให้เข้าถึงวัตถุประสงค์การทำงานของทีมที่ปรึกษาและผู้นำ แลกเปลี่ยนตรงประเด็นของผู้มีส่วนได้เสียและฝ่ายอื่น ๆ 6.12) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะใช้ข้อมูลร่วมกัน โดยการใช้สื่อสารทั่วทั้งองค์กรโดยใช้ความหลากหลายของวิธีการ 6.13) เสาะหาปัจจัยจากความหลากหลายของแหล่งที่มาและให้ข้อเสนอแนะทั่วทั้งองค์กร 6.14) ส่งเสริมวัฒนธรรมการฟังอย่างระมัดระวังบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ระบุไว้ 6.15) สื่อสารได้อย่างชัดเจนข้อความที่ยากลำบากและ

ความคิดเห็นของผู้มีอิทธิพลของทีมงานผู้มีส่วนได้เสียผู้นำและผู้บริหาร ปรับรูปแบบต่าง ๆ ให้กับผู้ชม 6.16) แชรข้อมูลสำคัญร่วมกัน โดยการสร้างการดำเนินการตรวจสอบกระบวนการในการเผยแพร่และรวบรวมข้อมูลที่สำคัญและจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

7. สมรรถนะที่ 7 สนับสนุนความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยการสื่อสารการเขียน (Fostering Knowledge and Information Sharing: Written Communication) มีพฤติกรรมบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 7.1) ให้ความมั่นใจว่าการสื่อสารปราศจากข้อผิดพลาด 7.2) แสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนและกระชับ 7.3) จัดการความคิดที่เขียนไปแล้วได้ดี 7.4) ใช้ภาพและตัวช่วยอื่น ๆ เพื่อให้ความคิดนั้นชัดเจนขึ้น 7.5) จัดเตรียมทีมงานและเอกสารที่ไร้ข้อผิดพลาด ด้านรูปแบบการเขียนเฉพาะของแผนกด้วยภาษาอังกฤษที่เหมาะสมให้กับสมาชิกทีม 7.6) มั่นใจว่าการสื่อสารด้วยการเขียนนั้นชัดเจน ตรง และถูกต้อง 7.7) พัฒนาเอกสารและวัสดุการนำเสนอให้อยู่ในรูปแบบที่จัดการเรียบร้อย ง่ายต่อการติดตาม 7.8) ระบุและพัฒนาไสตท์สคริปต์และกราฟฟิกส์เพื่อช่วยสนับสนุนการสื่อสารด้านการเขียนให้ชัดเจนขึ้น 7.9) จัดหาบรรณาธิการหรือผู้แสดงความคิดเห็นตรวจสอบด้านการเขียน 7.10) ทบทวนให้ข้อคิดเห็นกับประเด็นในเอกสารเกินกว่าหรือตามที่คาดหวังไว้ด้านความชัดเจน สอดคล้อง ถูกต้องและเจาะจง 7.11) ทบทวนเอกสารเพื่อให้แน่ใจว่า การสื่อสารจัดการได้ดี ง่ายต่อการติดตาม สอดคล้องและเหมาะสม 7.12) ทบทวนและแนะนำเพื่อปรับปรุงการใช้ไสตท์สคริปต์และกราฟฟิกส์ของทีมและแนวทางด้านรูปแบบการเขียนและมาตรฐานและจัดการด้านการปฏิบัติการของทีมที่ไม่เข้ากับมาตรฐาน 7.13) กำหนดรูปแบบการเขียนงานของแผนกและมาตรฐานการปฏิบัติงานและผู้บริหารทีมปฏิบัติการให้มีมาตรฐาน 7.14) จัดตั้ง สื่อสาร และทำงานเพื่อยกความคาดหวังสำหรับการแสดงออกด้วยการเขียนและรูปแบบให้กับทีม 7.15) อนุมัติและส่งหนังสือสื่อสารภายในและภายนอก หลังจากที่สร้างความมั่นใจในเอกสารหลักฐานที่พบว่าได้มาตรฐาน 7.16) ฝึกฝนคนอื่น ๆ ในการพัฒนาสื่ออย่างสร้างสรรค์และกราฟฟิกส์ที่ลดความซับซ้อนของข้อความ เพื่อให้ข้อความการสื่อสารนั้นง่ายต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมั่นใจว่า กฎระเบียบที่วางไว้ถูกต้อง

8. สมรรถนะที่ 8 สร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบด้วยความมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Building Trust and Accountability: Ethics and Integrity) เป็นความสามารถในการสร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบระดับหัวหน้างานฝ่ายจริยธรรมและความซื่อสัตย์ พฤติกรรมสำคัญประกอบด้วย 8.1) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ 8.2) ใช้ความรับผิดชอบ 8.3) ประยุกต์ใช้มาตรฐานวิชาชีพและกำหนดขั้นตอน 8.4) ระบุประเด็นความขัดแย้งทางจริยธรรมและดำเนินการ 8.5) เข้าถึงได้เป็นกันเอง ช่วยสนับสนุน และยินดีที่จะรับฟัง เข้าใจและเป็นกังวลกับสมาชิกในทีม 8.6) ยอมรับความผิดพลาดและพยายามที่จะบรรลุลูกในเชิงบวก 8.7) ระบุประเด็นขัดแย้งทางจริยธรรมและทางผลประโยชน์ ใช้เวลา

ดำเนินการที่เหมาะสม 8.8) เคารพและให้คุณค่าการให้ความร่วมมือของบุคคลอื่นและ
 สันนิษฐาน ถึงแม้จะต่างกันด้วยรูปแบบและวิธีการที่แตกต่างกัน 8.9) รับผิดชอบสำหรับผลงานที่
 ออกมาและความผิดพลาดของทีม 8.10) เป็นแบบอย่างและสร้างความมั่นใจมาตรฐานวิชาชีพ
 ของผู้อื่นตรงกับกระบวนการและนโยบายที่กำหนดไว้ 8.11) แบบอย่างด้านพฤติกรรมทาง
 จริยธรรม และส่งเสริมค่านิยมขององค์กรให้สมาชิกในทีม 8.12) มองหาวิธีการที่จะสร้าง
 ทีมงานที่แข็งแกร่ง โดยนำบุคคลที่มีความเห็นแตกต่างกันทั้งรูปแบบและวิธีการมารวมกัน
 ทำงาน 8.13) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในอันที่จะต้องมีส่วนร่วมในทีมที่จะรับผิดชอบ 8.14) ระบุ
 และสื่อสารความขัดแย้งด้านผลประโยชน์และแนะนำการปรับปรุงของมาตรฐานวิชาชีพขั้นตอน
 และนโยบาย 8.15) ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการเน้นความซื่อสัตย์อย่างต่อเนื่องทั่วทั้ง
 องค์กร

9. สมรรถนะที่ 9 สร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบด้วยความน่าเชื่อถือ
 ส่วนบุคคล (Building Trust and Accountability: Personal Credibility) มีพฤติกรรมบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้
 ได้แก่ 9.1) แสดงความซื่อสัตย์และตรงไปตรงมากับผู้คน 9.2) เป็นเจ้าของ 9.3) ปฏิบัติตาม
 ข้อผูกพัน 9.4) เคารพความกังวลที่คนอื่น ๆ มีให้ 9.5) แสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์สุจริตและ
 ส่งเสริมการสื่อสารเปิดในขณะเดียวกันก็เคารพข้อมูลลับ 9.6) รับผิดชอบและยอมรับผลที่เกิด
 จากความผิดพลาดส่วนบุคคล 9.7) มุ่งมั่นที่จะส่งมอบผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องตาม 9.8) ให้ความ
 สำคัญคนทุกระดับและไม่วิพากษ์วิจารณ์ 9.9) เป็นการแสดงออกถึงความคิดเห็นและ
 การตัดสินใจในลักษณะที่เปิดเผยเพื่อส่งเสริม การอภิปราย 9.10) ถือว่าเป็นเจ้าของสำหรับ
 ผลรวมปัญหาหรือประเด็นปัญหา จึงต้องยอมรับความผิดพลาดของตัวเอง 9.11) ให้ผลลัพธ์ที่
 สอดคล้องกับข้อตกลง ช่วยเหลือคนอื่นทราบความคืบหน้า 9.12) ให้ความสำคัญกับความกังวล
 ของผู้คนจากทุกระดับ ปรับพฤติกรรมในการสื่อสารความเคารพต่อบุคคลอื่น 9.13) ใช้บทบาท
 ความเป็นผู้นำ ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างและซื่อสัตย์
 ในทุกระดับในองค์กร 9.14) รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ รวมทั้งประเด็นและปัญหาไม่ว่าบุคคลใดหรือ
 สมาชิกคนใดเป็นผู้รับผิดชอบ 9.15) มอบผลที่ตกลงกันได้และเป็นแรงบันดาลใจให้คนอื่นทำงาน
 บรรลุผลเกินความคาดหวังที่ตั้งไว้ 9.16) แต่งตั้งและเคารพผู้ที่เป็นแบบอย่างที่เป็นมาตรฐาน
 สำหรับการปฏิบัติต่อกันและฝึกสอนคนอื่น ๆ

10. สมรรถนะที่ 10 เพิ่มผลการปฏิบัติงานในการตัดสินใจ (Maximizing Performance
 Results: Decision Making) พฤติกรรมสำคัญ 16 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 10.1) ทำการตัดสินใจที่
 สำคัญให้ทันเวลา 10.2) ทำรายการค่าใช้จ่าย 10.3) รองรับความเสี่ยงที่เหมาะสม 10.4) ทำให้
 ตัดสินใจที่ยากลำบากและมีความเหมาะสม 10.5) ทำให้การตัดสินใจที่รวบรวมข้อมูลไว้
 มีการจัดลำดับความสำคัญข้อเท็จจริงและข้อมูล 10.6) ทำให้การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อ

องค์กรที่ยังไม่บรรลุ นิติภาวะ 10.7) เป็นการแสดงออกถึงความคิดและการตัดสินใจในลักษณะที่เปิดกว้างและมีความมั่นใจ 10.8) นำปัญหาที่เกิดขึ้นมาขบคิดซ้ำอีกครั้งและหายุทธวิธีแก้ปัญหที่ง่ายขึ้น 10.9) ทำให้การตัดสินใจโดยการผลักดันให้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน 10.10) ทำให้การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อองค์กรในระดับปานกลาง 10.11) แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแม้ในขณะที่ข้อมูลจะหายไปหรือไม่สมบูรณ์ 10.12) พยายามวิธีการที่แตกต่างกันเมื่อความพยายามครั้งแรกที่จะแก้ปัญหการทำงานไม่ได้ 10.13) ทำให้การตัดสินใจที่สำคัญภายในข้อมูลที่ จำกัด ภายใต้อำหนดเวลาที่แน่นอน 10.14) ทำให้การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญขององค์กร 10.15) เปิดตัวรูปแบบใหม่ของการคิดเกี่ยวกับปัญหาและกระตุ้นให้เกิดความคิดที่ไม่ใช่แบบดั้งเดิมจากสมาชิกของทีมงานและผู้มีส่วนได้เสีย 10.16) นำทางอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาและการเอาชนะต่ออุปสรรค

11. สมรรถนะที่ 11 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการคิดวิเคราะห์ (Maximizing Performance Results: Analytical Thinking) พฤติกรรมบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 11.1) ระบุสาเหตุของปัญหา 11.2) ศึกษาแนวทางแก้ปัญหา 11.3) จัดลำดับความสำคัญของปัญหา 11.4) รับรู้การกระทำและปัญหาพื้นฐาน 11.5) ระบุสาเหตุปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขั้นตอนหรือปัญหาทางเทคนิค 11.6) รวบรวมเป็นระบบและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 11.7) ระบุสาเหตุของปัญหาในบริบทที่กว้างขึ้นของทรัพยากรขององค์กรและวิธีการ

12. สมรรถนะที่ 12 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการคิดวิเคราะห์การวางแผนองค์กร (Maximizing Performance Results: Planning & Organizing) พฤติกรรมบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 12.1) คาดการณ์และเตรียมความพร้อม 12.2) พิจารณาผลกระทบและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 12.3) สถานการณ์แนวทางเหตุผล 12.4) ความคืบหน้าโครงการเอกสาร 12.5) วางแผนของตัวเองและภาระงานของคนอื่น ๆ สร้างความมั่นใจในการจัดสรรเวลาที่เหมาะสมและความพยายามเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ 12.6) รวบรวมข้อมูลจากพนักงานและเตรียมหลักสูตรการดำเนินงานสำหรับคำแนะนำในระดับที่สูง 12.7) สลายองค์ประกอบโครงการหรือโปรแกรมเป็นงานที่สามารถจัดการและทำได้ 12.8) พัฒนารีวิวตรวจสอบระบบและการทำงานของเจ้าหน้าที่ 12.9) ปรับใช้และจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ จัดการเรื่องเวลา กำหนดเป้าหมายและตรวจสอบความคืบหน้า 12.10) กำหนดเค้าโครงงานและเหตุการณ์สำคัญที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ 12.11) สร้างความชัดเจนแผนตรรกะและวางแผนอย่างมีเหตุผลและทำให้แน่ใจว่าทุกคนในทีมรู้ขั้นตอนการดำเนินการและวัตถุประสงค์ 12.12) พัฒนาการวัดผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพื่อติดตามความคืบหน้ากับเป้าหมายระบุประเด็นความเสี่ยงการสื่อสารโดยทันทีที่ผู้มีส่วนได้เสีย

12.13) การบริหารจัดการลำดับ ความสำคัญโดยรวมและวัตถุประสงค์ของทีมงานที่จะมุ่งเน้น เวลาและทรัพยากรในพื้นที่สำคัญ 12.14) ลำดับความสำคัญและเข้าใจภาพใหญ่ ในการสื่อสาร วัตถุประสงค์ที่จะมีส่วนได้เสียสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ 12.15) สร้างความชัดเจนเชิง ตรรกะและวางแผนการอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาถึงผลกระทบและระยะเวลาของเหตุการณ์ ภายนอก 12.16) แปลเป็นเป้าหมายเฉพาะกิจ ที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ และจัดเรียงวิธีการที่ จำเป็นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ต่อผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ

13. สมรรถนะที่ 13 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคล (Maximizing Performance Results: HR Management) มีพฤติกรรมบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 13.1) จ้างงานและรักษาพนักงานไว้อย่างเหมาะสม 13.2) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการ ดำเนินงาน 13.3) ปัญหาที่อยู่ของพนักงาน 13.4) จัดแหล่งทรัพยากรสำหรับการพัฒนาอาชีพ 13.5) ร่วมกันอย่างแข็งขันในการสรรหาและคัดเลือก 13.6) ให้ข้อเสนอแนะทั้งที่ไม่เป็นทางการ และที่เป็นทางการ 13.7) เป็นที่เล็งเห็นวิสัยทัศน์และช่วยลดผลกระทบที่สังเกตพฤติกรรมใด ๆ ที่ไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กรหรือทีม 13.8) เตรียมรายงานคุณสมบัติและ แผนพัฒนารายบุคคล 13.9) รายงานเชิงรุกของพนักงานเพื่อคุณสมบัติและให้โอกาส การฝึกอบรมระหว่างหน่วยงาน 13.10) จัดการช่องว่างการดำเนินงานอย่างแข็งขันเพื่อให้แน่ใจว่า การรับสมัครและการเก็บรักษาของความสามารถที่มีคุณค่าอย่างมีนัยสำคัญที่ก่อให้เกิด ความพยายามของพนักงานและการวางแผนการสืบทอดจากมุมมองขององค์กร 13.11) การดำเนินงานทบทวนที่มีประสิทธิภาพในขณะที่การเสริมสร้างศักยภาพของสมาชิก ในทีมที่จะพัฒนาเป้าหมายและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน 13.12) การพัฒนาบุคลากร ตรงกับความต้องการและเป้าหมายกับการพัฒนาและโอกาสในการฝึกอบรม 13.13) พัฒนาการ ฝึกอบรม แผนการฝึกอบรม และการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดสรรด้วยความมั่นใจ

สมรรถนะของศึกษานิเทศก์ประเทศแคนาดา (Treasury Board of Canada, 2003, pp. 1-3) ประเทศแคนาดาได้กล่าวถึงรายละเอียดสมรรถนะสำหรับศึกษานิเทศก์ไว้ 9 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 แนวทางการให้บริการลูกค้า (Client Service Orientation) เป็นการคาดการณ์และตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Anticipate and Respond to Needs and Demands of Clients (Employees, Employee Representatives, Managers, HR Professionals and Departmental Financial Officers) พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.1) สอบถาม ผู้รับบริการว่า กฎระเบียบ นโยบายเหมาะสมหรือไม่ 1.2) แนะนำทางเลือกอำนวยความสะดวก ในการเปลี่ยนแปลงการให้บริการ 1.3) ติดต่อสื่อสารให้กับลูกค้าถึงกิจกรรมที่สามารถทำได้ และไม่สามารถทำได้ 1.4) ได้รับความยินยอมกลับจากการให้คำปรึกษาเพื่อให้แน่ใจว่า การบริการ

ลูกค้าดีพอ 1.5) เคารพความคิดเห็นของพนักงาน เมื่อการติดต่อสื่อสาร การเจรจา และ นำเสนอข้อโต้แย้ง 1.6) ดูแลวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2. สมรรถนะที่ 2 การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นความสามารถในการสื่อสาร พูดและการเขียนในลักษณะที่มีประสิทธิภาพและแม่นยำ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อความเป็นที่เข้าใจ กันดี พฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 2.1) นำข้อมูลที่ซับซ้อนและเทคนิคในคำศัพท์ที่ใช้ งานง่าย 2.2) ให้คำแนะนำที่ชัดเจนและแม่นยำ แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจและอธิบายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ 2.3) อำนวยความสะดวกในการประชุมที่มงาน สนับสนุนในการแสดง ความคิดของสมาชิก 2.4) อำนวยความสะดวกในการนำเสนอผลงาน 2.5) รับรู้และส่งเสริมให้ โอกาสเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

3. สมรรถนะที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) เป็นความ สามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่เป็นมืออาชีพ มีความสามัคคี และแสดงเคารพ ในความรู้สึกของผู้อื่น (Establish and Maintain Harmonious Professional Relations by Demonstrating Respect for and Sensitivity to Others) มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 3.1) แสดงให้เห็นถึง ความยืดหยุ่นในการจัดการของความเป็นมืออาชีพ ในการจัดการสถานการณ์ที่มีความสำคัญที่ มีผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้ง 3.2) สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความเชื่อถือ อย่างสม่ำเสมอ 3.3) จัดจำความหลากหลายและความแตกต่าง เมื่อต้องรับมือกับลูกค้าและ สมาชิกในทีม 3.4) ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยการวางเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเคารพสำหรับบุคคลและทีม

4. สมรรถนะที่ 4 คิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) เป็นความสามารถในการ วิเคราะห์ประเด็นความซับซ้อนและสถานการณ์ในการวินิจฉัยการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้และ ผลกระทบของสมาชิก (Analyses Complex Issues and Situations to Identify Possible Solutions and Their Impact) มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 4.1) วิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นระบบ 4.2) ดูดซึมตีความและสรุปข้อมูลเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่สามารถทำงานได้ แหล่งข้อมูล การวิจัยระบอบองค์ประกอบที่สำคัญและตรวจสอบตัวเลือกและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้น เข้าถึง ปัญหาและการออกแบบการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติและเสียงในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ

5. สมรรถนะที่ 5 ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถในการ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริม และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันและแต่ละคน(Create a Working Environment that Promotes and Encourages Team Members' Participation to Attain Common and Individual Objectives) มีพฤติกรรมบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 5.1) แนะนำสมาชิกในทีมให้มีทิศทางชัดเจน 5.2) พยายาม ทำงานให้ตรงบริบทของวิสัยทัศน์ขององค์กร 5.3) ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานของ ความสามัคคีและความเคารพ 5.4) รับรู้การมีส่วนร่วมและความพยายามของบุคคล

5.5) เพิ่มความแข็งแกร่งและความสามารถของสมาชิกในทีม 5.6) ส่งเสริมความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ

6. สมรรถนะที่ 6 ความสำเร็จผล (Results Achievement) เป็นความสามารถที่จะบรรลุผลที่คาดหวังภายในกิจกรรมการวางแผนและกรอบเวลาที่คาดไว้ (Achieve Expected Results within Planned Activities and Expected Time Frames) มีพฤติกรรมบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 6.1) ระบุความต้องการกิจกรรมที่สำคัญ และวิธีการที่จะเพิ่มทรัพยากร เพื่อให้งานตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 6.2) สร้างการทำงานและกระบวนการการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและความพึงพอใจของลูกค้าและลดค่าใช้จ่าย 6.3) แก้ไขวัตถุประสงค์และกิจกรรมตามลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง 6.4) ตรวจสอบความก้าวหน้าและคุณภาพของงาน 6.5) บอกถึงการจัดการผลกระทบและปัญหาที่อาจมีความสำคัญ 6.6) ตรวจสอบให้แน่ใจก่อนการตัดสินใจที่จะดำเนินการ

7. สมรรถนะที่ 7 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving /Decision Making) เป็นความสามารถในการตัดสินใจที่จะทำตามนโยบายกฎระเบียบและคำสั่งองค์กร และแก้ปัญหาเกิดขึ้นใหม่ (Ensure that Decisions are Made Based on Policies, Rules, and Organizational Directives, and Solve the Emerging Problems) พฤติกรรมบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 7.1) วิเคราะห์ปัญหาเพื่อแยกสาเหตุของปัญหา 7.2) สำรวจตัวเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมดเพื่อแก้ปัญหา 7.3) ใช้การเจรจาต่อรองและการแก้ปัญหาเทคนิค 7.4) พิจารณาผลกระทบต่อมนุษย์และสิ่งแวดล้อมเมื่อต้องการตัดสินใจ 7.5) รวมผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจในลักษณะที่เป็นบวกและสร้างสรรค์ 7.6) ดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อลดผลกระทบของวิกฤต 7.7) คาดว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในลักษณะที่เป็นบวก

8. สมรรถนะที่ 8 สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Support) เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ด้วยการส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ (Create a Learning Environment by Promoting Training and Professional Development) พฤติกรรมบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 8.1) พูดคุยกับพนักงานในการระบุความต้องการของพวกเขา สนใจและวัตถุประสงค์ 8.2) ใช้การตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานที่เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา 8.3) เป็นที่คุ้นเคยกับเทคนิคการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เช่น การให้คำปรึกษาการสอนและการแบ่งปันความเชี่ยวชาญและปฏิบัติที่ดีที่สุด 8.4) ส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และการพัฒนา 8.5) ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาการเป็นวิธีการในการพัฒนาขีดความสามารถ 8.6) ตระหนักถึงความรู้และทักษะที่ได้มาและจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการพัฒนาทักษะ 8.7) ตระหนักถึงศักยภาพของพนักงานและสนับสนุนการพัฒนา

9. สมรรถนะที่ 9 ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) เข้าใจบทบาทการชดเชยในหน้าที่ภายในบริการสาธารณะ (Understand the Role of the Compensation Function within the Public Service) มีพฤติกรรมบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 9.1) ทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ คำสั่ง ทิศทางการทำงานของฝ่าย 9.2) รับผิดชอบบทบาทของการชดเชยในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 9.3) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและการพัฒนาระบบ 9.4) รู้กระบวนการนิติบัญญัติและผลกระทบต่อ การบริการสาธารณะ 9.5) สร้างพันธมิตรโอกาสในการสร้างเครือข่ายมืออาชีพ

สำนักงานบริหารงานบุคคล ประเทศสหรัฐอเมริกา (United state office of personnel management) ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลงานของรัฐ (Competencies Most Important For Supervisory Work) ไว้ 10 สมรรถนะ (United State of America, 2014, p. 1, Online) ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 ความรับผิดชอบ (Accountability) ถือตนเองและผู้อื่นรับผิดชอบ ที่วัดที่มีคุณภาพสูงในเวลาที่เหมาะสมและผลที่มีประสิทธิภาพ กำหนดวัตถุประสงค์ ลำดับ ความสำคัญและได้รับมอบหมายทำงาน ยอมรับความรับผิดชอบสำหรับความผิดพลาด สอดคล้องกับระบบการควบคุมที่จัดตั้งขึ้นและกฎระเบียบ

2. สมรรถนะที่ 2 บริการลูกค้า (Customer Service) เป็นการคาดว่าจะเป็นตรงกับ ความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก มอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและบริการ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. สมรรถนะที่ 3 ความเด็ดขาด (Decisiveness) เป็นความสามารถทำให้ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ทันเวลา ในขณะที่ข้อมูลจะถูกจำกัด หรือการแก้ปัญหา ผลกระทบ ที่ไม่พึงประสงค์ในการผลิต รับรู้ถึงผลกระทบของการตัดสินใจ

4. สมรรถนะที่ 4 ความพลิกแพลง (Flexibility) จะเปิดให้มีการเปลี่ยนแปลงและ ข้อมูลใหม่อย่างรวดเร็ว ปรับให้เหมาะกับข้อมูลใหม่ ที่ไม่เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขหรืออุปสรรค

5. สมรรถนะที่ 5 จริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Integrity/Honesty) ทำงานใน ความซื่อสัตย์ยุติธรรมและจริยธรรมแสดงถึงความสอดคล้องในคำพูดและการกระทำ รุน มาตรฐานสูง ของจริยธรรม

6. สมรรถนะที่ 6 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ ความไว และความเคารพ พิจารณาและตอบสนองอย่างเหมาะสมกับความต้องการและความรู้สึกของผู้คนที่แตกต่างกัน ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

7. สมรรถนะที่ 7 การสื่อสารด้วยปากเปล่า (Oral Communication) ทำให้การนำเสนอปากเปล่าที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ชี้แจงข้อมูลตามที่ต้องการ

8. สมรรถนะที่ 8 การแก้ปัญหา (Problem Solving) ระบุและวิเคราะห์ปัญหา นำหลักความเกี่ยวข้องและความถูกต้องของข้อมูล สร้างและประเมินผลการแก้ปัญหาทางเลือกให้คำแนะนำ

9. สมรรถนะที่ 9 ความยืดหยุ่น (Resilience) ข้อเสนอที่มีประสิทธิภาพที่มีความดันยังคงอยู่ในแง่ดีและถาวรแม้ภายใต้ความทุกข์ยาก พ้นจากความพ่ายแพ้ได้อย่างรวดเร็ว

10. สมรรถนะที่ 10 การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Communication) เขียนในชัดเจนรัดกุมจัดและลักษณะที่น่าเชื่อถือสำหรับผู้ชมที่ตั้งใจไว้

สำนักงานบริหารงานบุคคล สหรัฐอเมริกา (United State Office of Personnel Management) ได้กล่าวถึง สมรรถนะผู้นำของการบริหารงานบุคคล ตำแหน่งความเป็นผู้นำ (Other Competencies Leadership Positions) ไว้ 18 สมรรถนะ (United State of America, 1014, p. 2, Online) ไว้ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 1 จัดความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นความสามารถในการจัดการความตึงเครียดและความความคิดเห็นที่แตกต่าง อย่างสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะใช้เวลาและมีขั้นตอนในการป้องกันไม่ให้เกิดการเผชิญหน้ามีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการและการแก้ไขความขัดแย้งจึงเป็นลักษณะที่สร้างสรรค์

2. สมรรถนะที่ 2 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continual Learning) เป็นความสามารถในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาการพัฒนาตนเอง

3. สมรรถนะที่ 3 สร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม (Creativity and Innovation) เป็นความสามารถในการพัฒนาภายในองค์กรตามสถานการณ์ ใช้คำถามกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และนวัตกรรม การออกแบบและดำเนินการโปรแกรม กระบวนการใหม่

4. สมรรถนะที่ 4 พัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เป็นความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นในการดำเนินการและนำไปสู่องค์กรโดยให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง และโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

5. สมรรถนะที่ 5 ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เป็นความสามารถให้สมาชิกขององค์กรทำงานเพื่อความสำเร็จในอนาคตโดยการให้โอกาสใหม่ ๆ สร้างองค์กรโดยการพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการ ใช้เวลาคำนวณความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. สมรรถนะที่ 6 ให้ความรู้ภายนอก (External Awareness) เป็นความสามารถทำความเข้าใจและช่วยให้วันต่อวันเกี่ยวกับท้องถิ่นระดับชาติและนโยบายต่างประเทศและ

แนวโน้มที่มีผลต่อองค์กรและมุมมองผู้มีส่วนได้เสีย ตระหนักถึงผลกระทบขององค์กร ในสภาพแวดล้อมภายนอก

7. สมรรถนะที่ 7 การบริหารงานการคลัง (Financial Management) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจกระบวนการทางการเงินขององค์กรเตรียมความพร้อม แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการงบประมาณโดยโปรแกรม ดูแลการจัดซื้อจัดจ้างและการทำสัญญาเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ ตรวจสอบค่าใช้จ่ายและใช้ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์คิดที่จะจัดลำดับความสำคัญ

8. สมรรถนะที่ 8 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital Management) เป็นความสามารถสร้างและบริหารจัดการแรงงานที่ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กรการพิจารณา งบประมาณและความต้องการของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่า พนักงานจะได้รับคัดเลือกอย่างเหมาะสมเลือกประเมินและได้รับรางวัล ใช้เวลาดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาประสิทธิภาพ การทำงานการบริหารจัดการแรงงานหลายภาค และความหลากหลายของสถานการณ์การทำงาน

9. สมรรถนะที่ 9 อิทธิพลการเจรจาต่อรอง (Influencing/Negotiating) เป็นความสามารถในการชักชวนคนอื่น ๆ สร้างฉันทามติผ่านให้และใช้เวลาความร่วมมือถ้าใครจากคนอื่น ๆ ที่จะได้รับข้อมูลและการบรรลุเป้าหมาย

10. สมรรถนะที่ 10 ใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย (Leveraging Diversity) เป็นความสามารถดูแลสถานที่ทำงานรวมทั้งที่มีความหลากหลายและความแตกต่างระหว่างบุคคลมีมูลค่าและใช้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

11. สมรรถนะที่ 11 สร้างพันธมิตร (Partnering) เป็นความสามารถในการพัฒนา เครือข่ายและสร้างพันธมิตรร่วมมือข้ามพรมแดน เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์และการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

12. สมรรถนะที่ 12 เข้าใจการเมือง (Political Savvy) เป็นความสามารถระบุ การเมืองภายใน และภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เล็งเห็นความเป็นจริง ขององค์กรและทางการเมืองและทำหน้าที่ตาม

13. สมรรถนะที่ 13 แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (Public Service Motivation) เป็นความสามารถที่จะแสดงความมุ่งมั่นที่จะให้บริการประชาชน เพื่อให้แน่ใจว่า การดำเนินการ ตอบสนองกับความต้องการของประชาชน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและการปฏิบัติที่มีความสนใจของประชาชน

14. สมรรถนะที่ 14 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นความสามารถ ในการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดลำดับความสำคัญแผนการดำเนินการที่สอดคล้องกับ

กำไรระยะยาวขององค์กรในสภาพแวดล้อมของโลก ผลประโยชน์ในโอกาสและการบริหารความเสี่ยง

15. สมรรถนะที่ 15 สร้างความสามัคคี (Teambuilding) เป็นความสามารถสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมความมุ่งมั่นของทีมงานจิตวิญญาณของความภาคภูมิใจและความไว้วางใจ อำนวยความสะดวกในความร่วมมือและการกระตุ้นสมาชิกในทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

16. สมรรถนะที่ 16 ความน่าเชื่อถือทางเทคนิค (Technical Credibility) เป็นความสามารถที่ความเข้าใจและใช้หลักการวิธีข้อกำหนดระเบียบและนโยบายอย่างเหมาะสมเกี่ยวข้องกับความสำเร็จเฉพาะ

17. สมรรถนะที่ 17 การบริหารเทคโนโลยี (Technology Management) เป็นความสามารถช่วยให้วันต่อวันเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้งานบรรลุผลเพื่อให้แน่ใจว่า การเข้าถึงและการรักษาความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยี

18. สมรรถนะที่ 18 วิสัยทัศน์ (Vision) ใช้มุมมองในระยะยาวและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับคนอื่น ๆ ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร คนอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์

สมาคมการบริหารจัดการอเมริกัน ประเทศอเมริกา (American Management Association, AMA) สมาคมการบริหารจัดการอเมริกัน ประเทศอเมริกา ได้กล่าวถึง ทักษะการจัดการสำหรับผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลงานใหม่ (Management Skills for New Supervisors) ในการสัมมนาผู้กำกับดูแลงานใหม่ของสมาคมไว้ 9 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1. สมรรถนะที่ 1 ตั้งความคาดหวัง ในบทบาทใหม่ (Embracing Your New Role and Expectations) เป็นความสามารถในการรับบทบาทใหม่ของพนักงาน เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย เพื่อความคาดหวังในการปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแลงาน

2. สมรรถนะที่ 2 ทักษะการจัดการแรงงานที่มีความหลากหลาย (Managing a Diverse Workforce) ปัญหาจากความหลากหลายวิธี ที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน

3. สมรรถนะที่ 3 บรรจุทักษะการสื่อสารซึ่งเป็นเครื่องมือทำงาน (Filling Your Communication Skills Toolbox) เป็นความสามารถในการสื่อสารทางเดียวและหลายทางให้ประโยชน์ของการใช้อีเมล ทักษะการถอดความเพื่อความเข้าใจเนื้อหา

4. สมรรถนะที่ 4 การฝึกเพื่อให้มีประสิทธิภาพที่มีคุณภาพสูง (Coaching for High Quality Performance) วิธีให้และรับการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ เรียนรู้เพื่อลดการปกป้องตนเอง แสดงการฝึกห้าขั้นตอนรูปแบบการอภิปราย

5. สมรรถนะที่ 5 การสร้างสภาพแวดล้อมในการจูงใจ (Creating a Motivating Environment) กำหนดสาระสำคัญของสภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจ แสดงให้เห็นถึงวิธีการเสริมแรงที่แสดงพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล

6. สมรรถนะที่ 6 ตั้งทีมปฏิบัติการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (Taking Delegation Performance and Team Development to Next Level of Excellence) ใช้ผู้แทนเป็นเครื่องมือพัฒนาในการสร้างแรงบันดาลใจ พัฒนากลยุทธ์สำหรับการแก้ปัญหาการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน

7. สมรรถนะที่ 7 ประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Managing Performance Appraisals) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินของบริษัท เก็บบันทึกและปัญหาการปฏิบัติงาน เขียนเอกสารการประเมิน ดำเนินการประชุม ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

8. สมรรถนะที่ 8 การจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (Managing Time Effective) หลักการสำคัญของการจัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการแลกเปลี่ยนการจัดการปฏิบัติที่ดี

9. สมรรถนะที่ 9 การวางแผนสำหรับการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Planning for Continuing Growth) เลือกลงและจัดลำดับความสำคัญ พัฒนาแผนการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาอาชีพ

สรุปผลการสังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานต่างประเทศ จากการศึกษานโยบายการศึกษาของรัฐต่าง ๆ แนวคิดจากไอ้กแลนด์ รัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา, ประเทศแคนาดา, รัฐแคลิฟอร์เนีย, รัฐมินนิโซตา, สำนักบริหารงานบุคคลและสมาคมธุรกิจ สหรัฐอเมริกา แบ่งเป็นด้านและสมรรถนะ ดังตาราง 10 ดังนี้

ตาราง 10 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานศึกษานิเทศก์ จากหน่วยงาน
ทางการศึกษาของต่างประเทศ แบ่งเป็นด้านและสมรรถนะ

ด้าน	สมรรถนะ	1. ไช้แกนด์, มิชิแกน	2. ประเทศแคนาดา	3. รัฐแคลิฟอร์เนีย, อเมริกา	4. มหาวิทยาลัยมินิโซตา, อเมริกา	5. สำนักงานบริหารงานบุคคล, อเมริกา	6. สมาคมครูกิจจอเมริกา, อเมริกา	รวม
ด้านที่ 1 ทักษะ มนุษย์สัมพันธ์	1. การสร้างความสัมพันธ์ เชิงบวก ระหว่างบุคคล	✓	✓	✓		✓		4
	2. สร้างความไว้วางใจและ ความรับผิดชอบด้วย ความมีจริยธรรมและ ความซื่อสัตย์	✓		✓		✓		3
ด้านที่ 2 ทักษะ ความเป็นผู้นำ	1. การริเริ่มปฏิบัติงาน	✓						1
	2. การกำหนดมาตรฐาน การทำงาน	✓						1
	3. สร้างเสริมการทำงาน ด้วยการสร้างทีม ภาวะผู้นำ		✓	✓	✓			3
	4. สร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงด้วย ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	✓		✓				2
	5. ความยืดหยุ่น					✓		1

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะ	1. ไช้แกนต์, มิชิแกน						รวม
		1. ไช้แกนต์, มิชิแกน	2. ประเทศแคนาดา	3. รัฐแคลิฟอร์เนีย, อเมริกา	4. มหาวิทยาลัยมินนิโซตา, อเมริกา	5. สำนักงานบริหารงานบุคคล, อเมริกา	6. สมาคมธุรกิจอเมริกัน, อเมริกา	
	6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		✓			✓	2	
	7. การมีอิทธิพล/ การเจรจาต่อรอง					✓	1	
	8. เข้าใจการเมือง					✓	1	
	9. สร้างสรรค์การ เปลี่ยนแปลงด้วย วิสัยทัศน์และความคิด เชิงกลยุทธ์			✓		✓	2	
	10. ความเด็ดขาด					✓	1	
	11. ความพลิกแพลง					✓	1	
	12. สร้างพันธมิตร					✓	1	
	13. ความน่าเชื่อถือเชิงเทคนิค					✓	1	
	14. วิสัยทัศน์					✓	1	
ด้านที่ 3 ทักษะ การจัดการ เลขข้อ	1. เพิ่มผลการปฏิบัติงาน ในการแก้ปัญหาและ การตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓		4	
	2. การบริหารจัดการ				✓		1	
	3. การวางแผนและการจัด ระเบียบ	✓					1	
	4. การส่งเสริมประสิทธิภาพ การทำงานที่ดี	✓					1	

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะ	1. ไช้แกลนด์, มิชิแกน						รวม
		2. ประเทศแคนาดา	3. รัฐแคลิฟอร์เนีย, อเมริกา	4. มหาวิทยาลัยมินนิโซตา, อเมริกา	5. สำนักงานบริหารงานบุคคล, อเมริกา	6. สมาคมธุรกิจอเมริกัน, อเมริกา		
เลขข้อ	5. ความเป็นมืออาชีพหรือ ความเชี่ยวชาญ	✓						1
	6. การสนับสนุนการเรียนรู้		✓					1
	7. สร้างเสริมการทำงาน ด้วยการจัดการ ความขัดแย้ง	✓		✓		✓		3
	8. เพิ่มผลการปฏิบัติงาน ด้วยการคิดวิเคราะห์ การวางแผนองค์กร			✓				1
	9. เพิ่มผลการปฏิบัติงาน ด้วยการบริหาร ทรัพยากรบุคคล			✓				1
	10. การพัฒนาผู้อื่น					✓		1
	11. การบริหารงาน การเงิน/การคลัง					✓		1
	12. การจัดการทรัพยากร มนุษย์					✓		1
	13. การบริหารเทคโนโลยี					✓		1
	14. การจัดการแรงงานที่มี ความหลากหลาย					✓	✓	2

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะ	1. ไช้แกลนด์, มิชิแกน						รวม
		2. ประเทศแคนาดา	3. รัฐแคลิฟอร์เนีย, อเมริกา	4. มหาวิทยาลัยมินนิโซตา, อเมริกา	5. สำนักงานบริหารงานบุคคล, อเมริกา	6. สมาคมธุรกิจอเมริกัน, อเมริกา		
	15. การจัดการเวลา อย่างมีประสิทธิภาพ						✓	1
	16. ระดมทรัพยากร	✓						1
ด้านที่ 4 ความสามารถ เฉพาะเจาะจง	1. เพิ่มผลการปฏิบัติงาน ในการคิดวิเคราะห์วิจัย		✓	✓	✓			3
	2. สนับสนุนความรู้และ แลกเปลี่ยนข้อมูลด้วย การสื่อสาร	✓	✓		✓		✓	4
	3. สนับสนุนความรู้และ แลกเปลี่ยนข้อมูลด้วย การสื่อสารการเขียน และเป็นลายลักษณ์ อักษร			✓			✓	2
	4. ทักษะการวางแผน				✓			1
	5. ทักษะคอมพิวเตอร์				✓			1
	6. การสื่อสารด้วย ปากเปล่า					✓		1
ด้านที่ 5 การสร้าง และการ นวัตกรรม	1. สร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรม					✓		1
	2. ตั้งทีมปฏิบัติการพัฒนา สู่ความเป็นเลิศ						✓	1

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะ	1. โฉลกแลนด์, มิชิแกน						รวม
		2. ประเทศแคนาดา	3. รัฐแคลิฟอร์เนีย, อเมริกา	4. มหาวิทยาลัยมินนิโซตา, อเมริกา	5. สำนักงานบริหารงานบุคคล, อเมริกา	6. สมาคมธุรกิจอเมริกัน, อเมริกา		
6. สร้างแรงจูงใจภายใน	3. ประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการ					✓	1	
	1. ยินดีกับบทบาทใหม่และความคาดหวัง					✓	1	
	2. ฝึกเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูง					✓	1	
	3. สร้างสภาพแวดล้อมในการจูงใจ					✓	1	
	4. วางแผนสำหรับการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง					✓	1	

จากตาราง 10 สังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานต่างประเทศ สามารถแบ่งสมรรถนะออกเป็น 6 ด้าน รวม 49 สมรรถนะ ดังนี้

ด้านที่ 1 ทักษะมนุษยสัมพันธ์

สมรรถนะที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างบุคคล

สมรรถนะที่ 2 สร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบด้วยความมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์

ด้านที่ 2 ทักษะความเป็นผู้นำ

สมรรถนะที่ 1 สร้างเสริมการทำงานด้วยการสร้างทีมภาวะผู้นำ

สมรรถนะที่ 2 สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- สมรรถนะที่ 3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- สมรรถนะที่ 4 สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์
- สมรรถนะที่ 5 การริเริ่มปฏิบัติงาน
- สมรรถนะที่ 6 การกำหนดมาตรฐานการทำงาน
- สมรรถนะที่ 7 ความยืดหยุ่น
- สมรรถนะที่ 8 การมีอิทธิพล/เจรจาต่อรอง
- สมรรถนะที่ 9 เข้าใจการเมือง
- สมรรถนะที่ 10 ความเด็ดขาด
- สมรรถนะที่ 11 ความพลิกแพลง
- สมรรถนะที่ 12 สร้างพันธมิตร
- สมรรถนะที่ 13 ความน่าเชื่อถือเชิงเทคนิค
- สมรรถนะที่ 14 วิสัยทัศน์

ด้านที่ 3 ทักษะการจัดการ

- สมรรถนะที่ 1 เพิ่มผลปฏิบัติงานในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- สมรรถนะที่ 2 สร้างเสริมการทำงานด้วยการจัดการความขัดแย้ง
- สมรรถนะที่ 3 การจัดการแรงงานที่มีความหลากหลาย
- สมรรถนะที่ 4 การบริหารจัดการ
- สมรรถนะที่ 5 การวางแผนและจัดระเบียบ
- สมรรถนะที่ 6 ส่งเสริมประสิทธิภาพด้วยการทำงานที่ดี
- สมรรถนะที่ 7 ความเป็นมืออาชีพหรือความเชี่ยวชาญ
- สมรรถนะที่ 8 การสนับสนุนการเรียนรู้
- สมรรถนะที่ 9 เพิ่มผลผลิตการปฏิบัติงานด้วยการคิดวิเคราะห์การวางแผนองค์กร
- สมรรถนะที่ 10 เพิ่มผลผลิตการปฏิบัติงานด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคล
- สมรรถนะที่ 11 การพัฒนาผู้อื่น
- สมรรถนะที่ 12 การบริหารงานการเงิน/การคลัง
- สมรรถนะที่ 13 การจัดการทรัพยากรมนุษย์
- สมรรถนะที่ 14 การบริหารเทคโนโลยี
- สมรรถนะที่ 15 การจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
- สมรรถนะที่ 16 การระดมทรัพยากร

ด้านที่ 4 เฉพาะเจาะจง

- สมรรถนะที่ 1 สนับสนุนความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 2 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการคิด วิเคราะห์ วิจัย

สมรรถนะที่ 3 สนับสนุนความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยการสื่อสารการเขียนและเป็นลายลักษณ์อักษร

สมรรถนะที่ 4 ทักษะการวางแผน

สมรรถนะที่ 5 ทักษะคอมพิวเตอร์

สมรรถนะที่ 6 การสื่อสารด้วยปากเปล่า

ด้านที่ 5 การสร้างและพัฒนานวัตกรรม

สมรรถนะที่ 1 สร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม

สมรรถนะที่ 2 ตั้งทีมปฏิบัติการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

สมรรถนะที่ 3 ประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ด้านที่ 6 การสร้างแรงจูงใจภายใน

สมรรถนะที่ 1 ยินดีกับบทบาทใหม่และความคาดหวัง

สมรรถนะที่ 2 การฝึกเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูง

สมรรถนะที่ 3 การสร้างสภาพแวดล้อมในการจูงใจ

สมรรถนะที่ 4 การวางแผนสำหรับการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 11 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ตาม
ความคิดเห็นของหน่วยงานทางการศึกษาของไทยและต่างประเทศ แบ่งเป็น
ด้าน ๆ 8 ด้าน และ 51 สมรรถนะ

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	สมรรถนะศึกษานิเทศก์ ของไทย	สมรรถนะศึกษานิเทศก์ ของต่างประเทศ	รวม
1. ด้านนโยบายและ การวางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา	สมรรถนะที่ 1 สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลเพื่อจัดทำนโยบาย แผนและการติดตามประเมินผล ด้านการศึกษา	✓		1

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	สมรรถนะ	ศึกษานิเทศก์ของไทย	สมรรถนะ	ศึกษานิเทศก์ของไทย	รวม
		✓	✓	✓	✓	
	สมรรถนะที่ 2 สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย และการวางแผนดำเนินงานและ ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา	✓	✓			2
	สมรรถนะที่ 3 สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน	✓				1
	สมรรถนะที่ 4 เข้าใจการเมือง	✓		✓		2
2. ด้านการนิเทศทาง การศึกษา	1. สามารถวางแผนการนิเทศที่ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การบริหาร การจัด หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้	✓				1
	2. ใช้ทักษะและเทคนิคการนิเทศ อย่างหลากหลายวิธีอย่างเป็น กัลยาณมิตร แบบอย่างที่ดี และ ขยายผลได้	✓		✓		2
	3. ความสามารถในการทำให้เกิด ประสิทธิผลในการนิเทศ การศึกษาต่อผู้เรียนและคุณภาพ การศึกษา	✓				1

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	สมรรถนะ	ศึกษานิเทศก์ของไทย	สมรรถนะ	ศึกษานิเทศก์ของไทย	รวม
		✓		✓		
3. ด้านภาวะผู้นำ	4. ประเมินผล ปรับปรุง รายงานผล การนิเทศ	✓				1
	1. เสริมสร้างการทำงานด้วยการ สร้างทีมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ			✓		1
	2. การริเริ่มปฏิบัติงานและกำหนด มาตรฐานการทำงาน			✓		1
	3. ความยืดหยุ่นและพลิกแพลง			✓		1
	4. การพัฒนาศักยภาพคน/ผู้อื่น และการวางแผนสำหรับการ การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง	✓		✓		2
	5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	✓		✓		1
	6. ความน่าเชื่อถือเชิงเทคนิคและการมี อิทธิพล			✓		1
	7. สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วย วิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์			✓		1
4. ด้านการวิจัย และ การพัฒนา นวัตกรรมทาง การศึกษา และ การทำผลงาน ทางวิชาการ	1. สามารถดำเนินการวิจัยเพื่อสร้าง องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	✓		✓		2

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	สมรรถนะศึกษานิเทศก์ ของไทย	สมรรถนะศึกษานิเทศก์ ของต่างประเทศ	รวม
	2. เพิ่มผลการปฏิบัติการด้วยการ วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบ การนิเทศการศึกษา และพัฒนา งานวิชาการ	✓	✓	2
	3. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ และ พัฒนางานวิชาการในเขตพื้นที่ การศึกษา	✓		2
	4. สามารถให้คำแนะนำปรึกษา เกี่ยวกับการนำกระบวนการวิจัย ไปใช้ในการเรียนการสอน	✓		1
	5. ความสามารถในการเขียนและ ให้คำปรึกษาแนะนำการเขียน เอกสารทางวิชาการแก่ครูและ บุคลากรทางการศึกษา	✓	✓	2
	6. ความสามารถในการนำเสนอทฤษฎี ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อ การสื่อสาร ด้วยวิธีการที่ หลากหลาย และการสื่อสาร ปากเปล่า	✓	✓	2
	7. ประยุกต์ใช้และประเมินสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้	✓	✓	2

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	สมรรถนะศึกษานิเทศก์	สมรรถนะศึกษานิเทศก์	รวม
		ของไทย	ของต่างประเทศ	
5. ด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผล	1. ความสามารถในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอน และการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา	✓		1
	2. ความสามารถในการติดตามตรวจสอบและประเมินผล เพื่อการวางแผนนิเทศและการพัฒนางานวิชาการ	✓		1
	3. ความสามารถในการทำให้เกิดประสิทธิผลในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา	✓		1
	4. ประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการ		✓	1
6. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้	1. สร้าง ใช้ ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร	✓		1
	2. การนิเทศเพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	✓		1
	3. สาคิต แนะนำครูจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพของผู้เรียน	✓		1
7. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	1. ความสามารถบริหารจัดการงานระบบประกันคุณภาพการศึกษา	✓		1
	2. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย การจัดทำมาตรฐานและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	✓		1
	3. นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	✓		1

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	สมรรถนะศึกษานิเทศก์	สมรรถนะศึกษานิเทศก์	รวม
		ของไทย	ของต่างประเทศ	
	4. การให้ข้อเสนอแนะการจัดทำรายงานประเมินตนเอง (SAR) เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพร้อมรับการประเมินภายนอก	✓		1
	5. นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	✓		1
8. ด้านทักษะ มนุษยสัมพันธ์ และการสร้าง แรงจูงใจ	1. สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็น	✓	✓	2
	2. การสื่อสารและสร้างสภาพแวดล้อม	✓	✓	2
	3. ร่วมแรงร่วมใจและกระบวนกรกลุ่ม	✓	✓	2
	4. การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง		✓	1
	5. ความไว้วางใจและความรับผิดชอบด้วย		✓	1
9. ด้านการ บริหารจัดการ	1. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการจัด การศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม เจตนารมณ์ของการศึกษา	✓		1
	2. สามารถนิเทศการบริหารจัดการ สถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้/ สนับสนุนการเรียนรู้	✓	✓	2
	3. สามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	✓	✓	2
	4. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การพัฒนาการจัดการศึกษาได้ อย่างเหมาะสม	✓		1

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษานิเทศก์	สมรรถนะศึกษานิเทศก์	สมรรถนะศึกษานิเทศก์	รวม
		ของไทย	ของต่างประเทศ	
	5. ประสานสนับสนุนและเผยแพร่งาน ด้านวิชาการแก่สถานศึกษา เขตพื้นที่ การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	✓		1
	6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	2
	7. เพิ่มการปฏิบัติงานในการตัดสินใจและ การจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	✓	✓	2
	8. เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวางแผน และการจัดระเบียบองค์กร		✓	1
	9. การฝึกให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูง และความเป็นมืออาชีพ		✓	1
	10. เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการบริหาร ทรัพยากรบุคคลและการระดม ทรัพยากร		✓	1
	11. การบริหารงานการเงิน การคลัง		✓	1

จากตาราง 11 ผลการสังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ตาม
ความคิดเห็นของหน่วยงานทางการศึกษาของไทยและต่างประเทศ สามารถแบ่งออกสมรรถนะ
ออกเป็น 8 ด้าน 51 สมรรถนะ ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาการศึกษามีสมรรถนะที่สำคัญ
ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงาน
ผล เพื่อจัดทำนโยบายแผนและการติดตามประเมินผลด้านการศึกษา

สมรรถนะที่ 2 สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการวางแผนดำเนินงานและการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

สมรรถนะที่ 3 สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ่มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

สมรรถนะที่ 4 เข้าใจการเมือง

ด้านที่ 2 การนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 ใช้ทักษะและเทคนิคในการนิเทศอย่างหลากหลายวิธีอย่างเป็นกัลยาณมิตร แบบอย่างที่ดี และขยายผลได้

สมรรถนะที่ 2 ความสามารถในการนิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้

สมรรถนะที่ 3 ความสามารถในการทำให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศการศึกษาต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะที่ 4 ประเมิน ปรับปรุง และรายงานผลการนิเทศ

ด้านที่ 3 ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 เสริมสร้างการทำงานด้วยการสร้างทีมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทีมสู่ความเป็นเลิศ

สมรรถนะที่ 2 การริเริ่มปฏิบัติงานและกำหนดมาตรฐานการทำงาน

สมรรถนะที่ 3 ยืดหยุ่นและพลิกแพลง

สมรรถนะที่ 4 การพัฒนาศักยภาพคน/ผู้อื่น และการวางแผนสำหรับการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 6 ความน่าเชื่อถือทางเทคนิคและมีอิทธิพล

สมรรถนะที่ 7 สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะที่ 8 สร้างพันธมิตร

สมรรถนะที่ 9 ทักษะคอมพิวเตอร์

ด้านที่ 4 วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 วิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี

สมรรถนะที่ 2 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการคิดวิเคราะห์ วิจัย การพัฒนาระบบการนิเทศและการพัฒนางานวิชาการ

สมรรถนะที่ 3 ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษา

สมรรถนะที่ 4 ความสามารถในการเขียน และให้คำแนะนำ ปรัชญาการเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

สมรรถนะที่ 5 ความสามารถในการนำเสนอความรู้ ทฤษฎี ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร และการสื่อสารปากเปล่า

สมรรถนะที่ 7 ประยุกต์ใช้และการประเมินสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

ด้านที่ 5 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 ความสามารถในการทำให้เกิดประสิทธิผลในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะที่ 2 ความสามารถในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดกระบวนการเรียนรู้การสอนและการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา

สมรรถนะที่ 3 ความสามารถในการติดตามตรวจสอบและประเมินผล เพื่อการวางแผนนิเทศและการพัฒนางานวิชาการ

สมรรถนะที่ 4 ประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ด้านที่ 6 การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 สร้าง ใช้ ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร

สมรรถนะที่ 2 นิเทศเพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล

สมรรถนะที่ 3 สานิต แนะนำครูจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพของผู้เรียน

ด้านที่ 7 การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 ความสามารถในการบริหารระบบประกันคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะที่ 2 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย การจัดทำมาตรฐานและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 3 นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 4 ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและการวางระบบการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและพร้อมรับการประเมินภายนอก

สมรรถนะที่ 5 นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ด้านที่ 8 ทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ สมรรถนะสำคัญ 5 สมรรถนะประกอบด้วย

สมรรถนะที่ 1 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร

สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและสร้างสภาพแวดล้อมการจูงใจ

สมรรถนะที่ 3 ร่วมแรงร่วมใจและกระบวนกรกลุ่ม

สมรรถนะที่ 4 สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคคล

สมรรถนะที่ 5 ความไว้วางใจความรับผิดชอบด้วยความมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์

ด้านที่ 9 การบริหารจัดการ ประกอบด้วย 12 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ การจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ของการศึกษา

สมรรถนะที่ 2 สามารถนิเทศการบริหารจัดการสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนการเรียนรู้

สมรรถนะที่ 3 สามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สมรรถนะที่ 4 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาตนและการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะที่ 5 ประสานสนับสนุนและเผยแพร่งานด้านวิชาการแก่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่ 6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะที่ 7 เพิ่มการปฏิบัติงานในการตัดสินใจและการจัดการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง

สมรรถนะที่ 8 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนและจัดระเบียบองค์กร

สมรรถนะที่ 9 การฝึกให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงและความเป็นมืออาชีพ

สมรรถนะที่ 10 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลและการระดมทรัพยากร

สมรรถนะที่ 11 การบริหารงานการเงิน การคลัง

สมรรถนะที่ 12 การจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

**สรุปผลการสังเคราะห์สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้สำคัญ ประจำสายงานของ
ศึกษานิเทศก์ จากการศึกษาในประเทศ และต่างประเทศ ผลเป็นดังนี้**

**ด้านที่ 1 นโยบายและการวางแผนพัฒนาการศึกษา ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ
ดังนี้**

1. สมรรถนะที่ 1 สามารถให้คำแนะนำ ประเมินผลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและ
รายงานผล เพื่อจัดทำนโยบายแผน การติดตามประเมินผลด้านการศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่
1.1) การให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินด้านการจัด
การศึกษา 1.2) การให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการรายงานผลการดำเนินงาน

2. สมรรถนะที่ 2 สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย และ
การวางแผนดำเนินงานและการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่
2.1) สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย 2.2) สามารถให้คำแนะนำ
ปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผนดำเนินงาน 2.3) สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการประเมิน
คุณภาพการศึกษา

3. สมรรถนะที่ 3 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พฤติกรรม ได้แก่
3.1) สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3.2) จัดทำ
แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน 3.3) จัดทำแผนพัฒนา
คุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาในด้านสังคม 3.4) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ด้านที่ 2 การนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 4 ใช้ทักษะและเทคนิคในการนิเทศอย่างหลากหลายวิธีอย่างเป็น
กัลยาณมิตร แบบอย่างที่ดี และขยายผลได้ พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 4.1) แสดงความสัมพันธ์กับ
ผู้อื่นด้วยความรักและผูกพัน จริงใจ 4.2) ประพฤติตนให้เป็นที่ประจักษ์เสียก่อนและเป็น
ตัวอย่างที่ดี 4.3) ใช้ทักษะการนิเทศอย่างหลากหลายวิธี การนิเทศรูปแบบต่าง ๆ 4.4) ศึกษา
หลักการ แนวคิด จิตวิทยาการนิเทศ 4.5) ใช้กลวิธีถ่ายทอดความรู้

2. สมรรถนะที่ 5 นิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้
และการวัดผลประเมินผล พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 5.1) เข้าใจหลักการ แนวคิด ในการพัฒนา
หลักสูตร 5.2) เข้าใจหลักการการจัดการเรียนรู้เพื่อการคิด วิเคราะห์ 5.3) เข้าใจหลักการวัด
และประเมินผล

3. สมรรถนะที่ 6 ความสามารถในการทำให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศการศึกษา
ต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 6.1) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เกิด

การเรียนรู้ 6.2) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เกิดทักษะ 6.3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เกิดลักษณะนิสัยที่ดีงาน

4. สมรรถนะที่ 7 ประเมิน ปรับปรุง และรายงานผลการนิเทศ พฤติกรรมบ่งชี้ได้แก่

7.1) การประเมินผลการนิเทศ 7.2) การปรับปรุงการนิเทศ 7.3) การจัดทำรายงานผลการนิเทศ

ด้านที่ 3 ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 8 เสริมสร้างการทำงานด้วยการสร้างทีมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 8.1) กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทีม 8.2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน 8.3) เป็นแบบอย่างในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และอำนวยความสะดวกในกิจกรรมของทีม 8.4) สามารถในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานและผลกระทบ 8.5) พัฒนาวิธีการและแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงงานที่ไร้ประสิทธิภาพ 8.6) สร้างสรรค์ งานโดยการศึกษาและใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงงานปัจจุบัน

2. สมรรถนะที่ 9 การริเริ่มปฏิบัติงานและกำหนดมาตรฐานการทำงาน พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 9.1) แสวงหาวิธีการใหม่ๆ และความคิดการทำงานเชิงรุก 9.2) พยายาม มุ่งมั่นการทำงานที่จะให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ 9.3) จัดทำมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมสำหรับตนเองและความรับผิดชอบของกลุ่ม 9.4) พัฒนาระบบและมาตรฐานการทำงาน ด้วยการประเมินประสิทธิภาพการทำงานตามมาตรฐาน

3. สมรรถนะที่ 10 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาและวางแผนสำหรับการเจริญเติบโต เป็นการพัฒนาความสามารถของคนอื่นในการดำเนินงานสู่เป้าหมายองค์กร โดยให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยวิธีที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 10.1) เปิดโอกาสการเรียนรู้งาน 10.2) ให้ข้อเสนอแนะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 10.3) สามารถให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผนการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาอาชีพ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 10.4) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. สมรรถนะที่ 11 สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 11.1) สามารถทำความเข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน 11.2) มีวิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างแสดงถึงวิสัยทัศน์ และความคิดเชิงกลยุทธ์ 11.3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในองค์กร ผ่านนโยบาย 11.4) จัดทำยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร

5. สมรรถนะที่ 12 จัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 12.1) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการใช้เวลาอย่างเหมาะสม 12.2) จัดลำดับเวลาในการทำงานอย่างเหมาะสม 12.3) สามารถสร้างวินัยในการบริหารเวลา

ด้านที่ 4 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทางวิชาการ

1. สมรรถนะที่ 13 สามารถวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 13.1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย 13.2) มีความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักสูตร 13.3) มีความรู้ความเข้าใจการจัดกระบวนการเรียนรู้ 13.4) มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี 13.5) มีความสามารถในการ คิดเชิงระบบ 13.6) มีผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. สมรรถนะที่ 14 สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวิเคราะห์วิจัย ในการ พัฒนาระบบการนิเทศ และการพัฒนางานวิชาการ พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 14.1) วิจัยและพัฒนา ระบบการนิเทศการศึกษา 14.2) วิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการนิเทศ 14.3) สามารถจัด ความรู้ เพื่อพัฒนาวิชาชีพศึกษานิเทศก์ 14.4) สามารถเผยแพร่ความรู้ด้านการศึกษา 14.5) สามารถวิเคราะห์และออกแบบการนิเทศการศึกษาอย่างเป็นระบบ

3. สมรรถนะที่ 15 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาวิชาการในเขตพื้นที่ การศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 15.1) นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อ การนิเทศการศึกษา 15.2) นำผลการไปใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดเรียนรู้ของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ต่าง ๆ

4. สมรรถนะที่ 16 สามารถในการเขียน และให้คำแนะนำ ปรัชญาการเขียนเอกสาร ทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 16.1) ให้คำแนะนำในการ ทำผลงานวิชาการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ 16.2) สามารถให้คำแนะนำ การเขียนเอกสารทาง วิชาการที่สร้างสรรค์

5. สมรรถนะที่ 17 สามารถในการนำเสนอความรู้ ทฤษฎี ด้วยวิธีการที่หลากหลาย พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 17.1) มีเทคนิคในการนำเสนอความรู้และทฤษฎีที่น่าสนใจ เช่น รายงาน บทความ หรือการเสนอผ่านสื่อต่าง ๆ 17.2) มีกลวิธีการนำเสนอที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย 17.3) ใช้หลักจิตวิทยาในการสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

6. สมรรถนะที่ 18 สามารถประยุกต์ใช้และประเมินสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 18.1) พัฒนาความรู้และทักษะการใช้สื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 18.2) สามารถสร้างสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้

ด้านที่ 5 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 19 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลต่อคุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 19.1) สามารถพัฒนาเกณฑ์ตัวบ่งชี้ในการประเมินผลคุณภาพการศึกษา 19.2) สามารถดำเนินการติดตามและประเมินผลได้ถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด 19.3) พัฒนารูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน 19.4) สรุปและรายงานผลการประเมินได้อย่างถูกต้อง 19.5) เผยแพร่แนวทางการประเมินและติดตามผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สมรรถนะที่ 20 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพของการนิเทศ การศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 20.1) สามารถพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล การนิเทศ 20.2) สามารถวิเคราะห์ สรุปและรายงานผลจากการประเมินคุณภาพของการนิเทศ 20.3) นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ

ด้านที่ 6 การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 21 นิเทศแนะนำการสร้าง ใช้ ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 21.1) ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน 21.2) ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการนำหลักสูตรไปใช้ 21.3) ความสามารถในการประเมินหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. สมรรถนะที่ 22 สามารถแนะนำครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การวัดและ การประเมินผล พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 22.1) สามารถแนะนำครูเกี่ยวกับรูปแบบเทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ 22.2) สามารถแนะนำด้านการวัดผลและประเมินผลด้วยวิธีการและ รูปแบบที่หลากหลายวิธี

ด้านที่ 7 การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 23 สามารถบริหารระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 23.1) มีความรู้ ความเข้าใจ การประกันคุณภาพ ได้แก่ การควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพการศึกษา 23.2) สามารถบริหารระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 23.3) สามารถดำเนินการวิจัยเพื่อการจัดทำมาตรฐานและ พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

2. สมรรถนะที่ 24 ความสามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 24.1) มีความรู้และความสามารถในการ

ตรวจสอบและประเมินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 24.2) ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและการวางระบบการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา

ด้านที่ 8 ทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 25 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 25.1) แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น 25.2) สามารถรับความคิดเห็นของบุคคลที่แตกต่างและหลากหลาย 25.3) สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความจริงใจ 25.4) ร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

2. สมรรถนะที่ 26 การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 26.1) มีทักษะการสื่อสารเพื่อให้การปฏิบัติงานด้านนิเทศการศึกษา บรรลุผล 26.2) สามารถสร้างแรงจูงใจแก่ครู ในการปฏิบัติงาน 26.3) สามารถประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา

3. สมรรถนะที่ 27 ร่วมแรงร่วมใจและใช้กระบวนการกลุ่ม พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 27.1) พัฒนาและปรับปรุงตนเองในการร่วมมือและสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นในองค์การได้อย่างเหมาะสม 27.2) โน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการร่วมแรงร่วมใจ 27.3) เป็นผู้นำและผู้ตามในการสร้างความร่วมมือในการทำงานได้อย่างเหมาะสม 27.4) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างความร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

ด้านที่ 9 การบริหารจัดการ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่ 28 ความสามารถในการนิเทศการบริหารสถานศึกษา ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย พฤติกรรมบ่งชี้ 28.1) นิเทศเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาการศึกษา 28.2) เสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติแก่สถานศึกษา 28.3) นิเทศตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 28.4) นิเทศการบริหารจัดการที่มุ่งคุณภาพการศึกษา

2. สมรรถนะที่ 29 สามารถบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 29.1) ส่งเสริมบทบาทของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา 29.2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน 29.3) ใช้หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน 29.4) ใช้หลักการบริหารตนเองของสถานศึกษา 29.5) ใช้หลักการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ

3. สมรรถนะที่ 30 สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่สถานศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 30.1) มีความรู้ความเข้าใจหลักการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 30.2) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์

แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นั้น เป็นการศึกษาถึงวิธีการพัฒนา และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งเป็นการศึกษา 2 ส่วน คือ วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

วิธีการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ธนพร ชมศรี (2559, สื่อออนไลน์) ยังได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาตนเองไว้ 2 วิธี ตามแนวคิดจิตวิทยาพฤติกรรมนิยมและตามแนวพุทธศาสตร์ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาตนเองตามแนวคิดจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม 1.1) เป็นการเรียนรู้เรียนรู้อันเนื่องมาจากผลกรรมหรือเงื่อนไขของการกระทำ ซึ่งมีทั้งผลกรรมเชิงบวก ได้แก่ การเสริมแรง และผลกรรมเชิงลบ ได้แก่ การลงโทษ 1.2) เป็นการเรียนรู้ทางสังคม แบนดูว่า (Bandura, 1969) ได้พัฒนาแนวคิดนี้จากความเชื่อถือที่ว่า บุคคลสามารถเรียนรู้พฤติกรรมใหม่จากประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์ทางอ้อม โดยบุคคลเรียนรู้จากผลกรรมและวิธีการเลียนแบบ ให้ความสำคัญในกระบวนการเรียนรู้จากผลกรรม ซึ่งทำหน้าที่หลายประการ ทั้งเป็นการให้ข้อมูล การจูงใจและการเสริมแรงด้วย ส่วนการเลียนแบบ ประกอบด้วย การใส่ใจ การจำ การกระทำทางกาย และการจูงใจ นอกจากนี้ แบนดูว่ายังเน้นด้วยว่า การเรียนรู้ทางสังคมเป็นกระบวนการทางปัญญาด้วย โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในเงื่อนไข ความคาดหวังในความสามารถของตนและผลที่เกิดขึ้น เทคนิคการพัฒนาตนเองตามแนวพฤติกรรมนิยม ได้แก่ การมุ่งปรับพฤติกรรม การปรับปรุงตนเอง ด้วยเทคนิคการปรับพฤติกรรมพฤติกรรมที่สำคัญ คือ การควบคุมตนเอง (Self Control)

2. หลักการพัฒนาตนเองตามแนวพุทธศาสตร์ มุ่งการกระทำให้ตนมีความสุขด้วยตนเองมากกว่าการพึ่งพาวัตถุ พระเทพเวที ได้เสนอวิธีการที่จะพัฒนาตนไปสู่การมีวิถีชีวิตที่ดีงามถูกต้อง ซึ่งเรียกว่าเป็นรุ่งอรุณแห่งการพัฒนาตน มี 7 ประการ คือ 2.1) รู้จักเลือกหาแหล่งความรู้ คบคนดี เลือกแบบอย่างที่ดี การพัฒนาชีวิตเช่นนี้ เรียกว่า ความมีกัลยาณมิตร 2.2) รู้จักจัดระเบียบชีวิต และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเรียบร้อย มีการวางแผนและจัดการกิจการงานต่าง ๆ อย่างมีระบบ เรียกว่า ถึงพร้อมด้วยศีล 2.3) ถึงพร้อมด้วยแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ หมายถึง มีความสนใจ มีความพึงพอใจ มีความต้องการจะสร้างสรรค์ กิจการงานใหม่ ๆ 2.4) มุ่งมั่นพัฒนาตนให้เต็มศักยภาพ ก็จะมีความองงามจนถึงที่สุด เรียกว่า ทำตนให้ถึงพร้อม 2.5) ปรับทัศนคติและค่านิยมให้เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตที่ดีงาม เชื้อต่อการเรียนรู้ และทำให้สติปัญญาองงามขึ้น เรียกว่า กระทำความเห็นความเข้าใจให้ถึงพร้อม

2.6) การมีสติ กระตือรือร้น ตื่นตัวตลอดเวลา ถึงพร้อมด้วยความไม่ประมาท 2.7) การรู้จักแก้ปัญหาและพึ่งตนเอง จัดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยความคิดวิจารณ์ญาณตามเหตุปัจจัยด้วยตัวเอง เรียกการคิดแบบนี้ว่า โยนิโสมนสิการสัมปทา

พระธรรมปิฎก ได้ให้แนวทางการพัฒนาชีวิตที่ยั่งยืน พอประมวลเป็นเทคนิคการพัฒนาตนที่บุคคลพึงฝึกหัดพัฒนา ได้แก่ ความเชื่อในการฝึกฝนพัฒนาตน การมีศีลและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม ฝึกการเพิ่มภาวะอิสระจากวิกฤตภายนอก บริจาคและสงเคราะห์ ซึ่งกันและกัน ฝึกสมาธิเพื่อการสร้างพลังจิตที่เข้มแข็ง ฝึกพัฒนาปัญญาให้มีความเข้าใจชีวิตและโลกที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่ความเป็นอิสระเหนือความสุขและความทุกข์ คือการฝึกวิปัสสนากรรมฐาน ผู้สนใจควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการฝึกสมาธิและวิปัสสนากรรมฐานจากแนวทางการพัฒนาจิตตามหลักพุทธศาสตร์ได้อย่างกว้างขวาง

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2542, หน้า 20-31) ได้กล่าวถึงเทคนิควิธีการพัฒนาสมรรถนะตนเองไว้ 4 วิธี ดังนี้

1 การควบคุมตน (Self Control) เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ มีวิธีการ คือ 1.1) กำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย (Target Behavior) 1.2) ระบุวิธี แก้ไขพฤติกรรม (Defining Your Target Behavior) 1.3) เลือกเป้าหมายที่จะบรรลุได้ (Selecting and Attainable Goal) เป็นการเลือกเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ตั้งสูงเกินไป 1.4) บันทึกพฤติกรรม (Recording Your Behavior) ครั้งแรกที่กำหนดเป้าหมาย จำเป็นจะต้องสังเกตพฤติกรรมในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้า 1.5) ทำสัญญากับตน (Marking a Self-Contract) จะต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรและมีข้อความในเชิงบวก 1.6) เสริมแรงตน (Self-Reinforcing) ต้องทำทันทีที่มีพฤติกรรมตามเป้าหมาย

2. การทำสัญญากับตน (Self-Contract) ควรระบุขั้นตอนที่ดำเนินการและเมื่อบรรลุเป้าหมายจะให้อะไรกับตนเอง การทำสัญญากับตน ก็เหมือนกับการทำสัญญาอื่น ๆ คือจะต้องมีข้อความที่ระบุในสัญญาว่า จะใช้เวลาเท่าไร การเขียนสัญญาควรเขียนเฉพาะสิ่งที่รู้ว่าสามารถเปลี่ยนแปลงได้

3. การกำกับตน (Self-Regulation) เป็นเทคนิคการกำกับพฤติกรรมของตนอีกวิธีหนึ่ง ประกอบด้วยมาตรฐานของพฤติกรรม ความรู้สึกต่อพฤติกรรม มีขั้นตอนคือ 3.1) จับตาตน (Self-Monitoring Stage) เป็นขั้นที่สนใจตนเองอย่างจริงจัง มีการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อการปฏิบัติ หรือกำหนดมาตรฐานขึ้น 3.2) ขั้นประเมินตน (Self-Evaluation Stage) เป็นขั้นที่มีการเปรียบเทียบระหว่างสารสนเทศที่ได้จากการจับตาตนกับมาตรฐานของพฤติกรรมของบุคคล 3.3) ขั้นเสริมแรงตน (Self-Reinforcement Stage) เป็นขั้นที่บุคคลมีปฏิกริยาต่อ

สารสนเทศที่ได้มาจากกระบวนการประเมินตนเอง เป็นขั้นที่เกี่ยวกับการจูงใจ คือ ถ้าพฤติกรรมเป้าหมายสอดคล้องกับมาตรฐานบุคคลจะพอใจ จะต้องมีการเสริมแรง

4. การปรับตน (Self-Modification) การปรับตนจะสามารถทำได้สำเร็จต้องอาศัยองค์ประกอบ ต่อไปนี้ คือ การรู้จักตน (Self-Knowledge) การวางแผน (Planing) การรวบรวมสารสนเทศ (Information Gathering) และการปรับเปลี่ยนแผน โดยอาศัยสารสนเทศใหม่ในการปรับตนมีขั้นตอนดังนี้ คือ 4.1) การกำหนดเป้าหมายและพฤติกรรมที่ต้องการจะเปลี่ยน ได้แก่ พฤติกรรม ความคิด ความรู้สึก ตลอดจนการแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ เมื่อสังเกตอย่างจริงจัง จะค้นพบความจริง 4.2) สังเกตพฤติกรรมเป้าหมาย ในขั้นนี้ผู้ที่ปรับตนจะต้องมีการบันทึกพฤติกรรมเป้าหมาย มีการแจ่มแนบว่า มีการแสดงพฤติกรรมเป้าหมายนั้นบ่อยเพียงใด ในการบันทึกพฤติกรรมเป้าหมายมีหลัก ดังนี้ จดบันทึกทันทีเมื่อมีพฤติกรรมเกิดขึ้น นับพฤติกรรมที่แสดงออกมาอย่างละเอียดเคร่งครัดจดบันทึกให้ละเอียดชัดเจน ทำระบบการจดบันทึกให้ง่ายที่สุด

กัญญา วีรยวรรณ (2559) ยังได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาจริยธรรม ไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การศึกษาเรียนรู้ กระทำได้ 3 วิธี คือ 1.1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองจากการอ่านหนังสือเกี่ยวกับปรัชญา ศาสนา วรรณคดีที่มีคุณค่าหนังสือเกี่ยวกับจริยธรรมทั่วไป และจริยธรรมวิชาชีพ 1.2) การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม 1.3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิตและจากสถานที่ปฏิบัติงานจริง

2. การวิเคราะห์ตนเอง เพื่อรู้จักตนเอง รู้จุดดี จุดด้อยของตนเอง รู้ว่าควรจะต้องลักษณะใดไว้ด้วยหลักการ คือ 2.1) การรับฟังความคิดเห็นเชิงวิพากษ์จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานผู้ใกล้ชิดหรือบุคคลในครอบครัว 2.2) การวิเคราะห์ตนเองด้านความคิด ความต้องการ เจตคติการกระทำทั้งในอดีตและปัจจุบัน 2.3) ค้นหาความรู้จากตำรา บทความ รายงานการวิจัย ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ 2.4) เข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาจิตใจ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านปัญญาที่ลึกซึ้ง

3. การฝึกตน เป็นวิธีการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมขั้นสูงสุด เพราะเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคคล ในการควบคุมการประพฤติปฏิบัติของตนให้อยู่ในกรอบพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ได้แก่ 3.1) ฝึกวินัยขั้นพื้นฐาน ขยันหมั่นเพียร พึ่งตนเอง ตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ รู้จักประหยัดและออม ซื่อสัตย์ มีสัมมาคารวะ และรักษาชาติ 3.2) การรักษาศีล ตามความเชื่อในศาสนาของตน ศีลเป็นตัวกำหนดที่จะทำให้งดเว้นในการที่จะกระทำชั่วร้ายใด ๆ อยู่ในจิตใจ ส่งผลให้บุคคลมีพลังจิตที่เข้มแข็งรู้เท่าทันความคิดสามารถควบคุมตนได้ 3.3) การทำสมาธิ เป็นการฝึกให้เกิดการตั้งมั่นของจิตใจทำให้เกิดภาวะมีอารมณ์หนึ่งเดียวของกุศลจิต

เป็นจิตใจที่สงบผ่อนคลายเป็นจิตที่เข้มแข็ง มั่นคง แน่วแน่ ทำให้เกิดปัญญาสามารถพิจารณาเห็นทุกอย่างตรงสภาพความเป็นจริง 3.4) ฝึกการเป็นผู้รู้จักการให้อภัย รู้จักแบ่งปัน ความรู้ ความดีความชอบ บริจาคเพื่อสาธารณประโยชน์

พิษณุพร รุโจปการ (2559, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง วิธีการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศและครบวงจร (One-Stop-Service) ไว้ว่า เป็นการนำงานที่ให้บริการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน ในลักษณะที่ส่งต่องานระหว่างกันทันทีหรือเสร็จในขั้นตอนหรือเสร็จในจุดให้บริการเดียว เพื่อความรวดเร็วทันใจ สะดวกและสร้างความพึงพอใจผู้รับบริการ มีวิธีการดังนี้

1. ปรับปรุงบุคลากรผู้ให้บริการ ให้ผู้รับผิดชอบมอบหน้าที่ให้ผู้ให้บริการแบบครบวงจรในหลายด้าน มุ่งสู่การบริการที่มีความถูกต้องเป็นมาตรฐานตรงกันในการบริการ มีความสะดวกรวดเร็วในการบริการ ให้ความไว้วางใจในการบริการ เอาใจใส่เข้าใจต่อผู้ใช้บริการ และปรับปรุงงานร่วมกันโดยใช้แนวคิดของการปรับปรุงงานให้ง่ายขึ้น

2. ปรับปรุงสถานที่และสิ่งแวดล้อม เพื่อการให้บริการทุกอย่างในการรับสมัคร ลงทะเบียน คำร้อง ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาให้สามารถใช้อย่างครบวงจรในที่เดียวที่โต๊ะบริการและอยู่ในห้องเดียวกัน

3. ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ง่าย ชัดและลดขั้นตอนการทำงานให้ง่ายขึ้น และรวดเร็วขึ้น

บรรจง อมรชิวิน (2556, หน้า 21) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุ วัดดูประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงที เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes)

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการ และสาธารณชน

ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ คือ งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวข้องกับทุกระบวนการของการบริหาร (PDCA) ประกอบด้วย

Plan คือ การวางแผนที่มีวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่ชัดเจน (ต้องการทราบผลสัมฤทธิ์คืออะไร)

Do คือ มีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้หรือไม่

Check คือ มีการตรวจสอบว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้หรือไม่

Act คือ ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้

วิเชียร วิทยอุดม (2556, หน้า 195) ได้กล่าวไว้ถึงผู้บริหารที่ดีจะต้องมีการประกาศนโยบายให้ผู้ร่วมงานทุกคนใช้เป็นแนวปฏิบัติสรุปได้ ดังนี้

1. นโยบายควรชัดเจนและง่ายต่อการออกกฎระเบียบ
2. ง่ายต่อผู้บริหารทุกระดับที่จะบังคับบัญชาและควบคุมนโยบาย
3. ผู้ปฏิบัติเข้าใจและไม่ลังเลที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดเพื่อความปลอดภัย
4. เป็นประโยชน์ต่อการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ
5. จะยึดหลักความปลอดภัยมาก่อนความสะดวกสบาย และอื่น ๆ
6. มุ่งใช้ความพยายามทุกวิถีทางในการลดอุบัติเหตุให้ได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 37-38) กล่าวถึงวิธีในการขับเคลื่อนองค์กรให้สู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

1. การมียุทธศาสตร์ที่ดี (Strategy) ในการบริหารยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาว่าเหมาะสมเพียงใด สามารถสื่อสารได้หรือไม่ โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ SWOT Analysis จากนั้นกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แล้วนำมาเขียนเป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

2. ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

3. ชีตสมรรถนะของบุคลากร (Competency) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีการกำหนดขีดสมรรถนะบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

4. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ จะต้องเอื้อให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เครื่องมือหนึ่งที่น่านำมาใช้คือ Blueprint for Change เพื่อกำหนดว่า มีกระบวนการขับเคลื่อนอย่างไร

5. ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เช่น การจัดการความรู้มาช่วยในการบริหารการปฏิบัติงาน

6. ข้อมูลและความรู้ต่างๆที่ใช้ในการตัดสินใจ

7. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงไปถึงค่าตอบแทน แรงจูงใจ

8. Leadership ผู้นำจะต้องช่วยในการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพียงอย่างเดียว ซึ่งนับได้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์การในการก้าวสู่ความเป็นเลิศ

มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University studies) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 155-156) สรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) มุ่งเน้นความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้าง กำหนดคุณลักษณะงาน กำหนดบทบาทผู้นำ ผู้ตาม มอบหมายงานให้รับผิดชอบ กำหนดวิธีการสื่อสาร กระบวนการวิธีทำงาน และจัดตารางการทำงาน ฯ

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความคิดความรู้สึกต่อผู้ตาม ในแง่การยอมรับในความคิด ความไว้วางใจต่อกัน ชื่นชมและรับฟังปัญหาการสื่อสาร 2 ทาง แสดงออกถึงความห่วงใยเนื่องจากผู้นำอาจใช้พฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน ต่างกัน Dubrin ได้อธิบายลักษณะของผู้นำไว้ 4 แบบด้วยกัน ดังนี้



ภาพ 2 แบบผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิติกิจสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์

ที่มา: Dubrin, 1998 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 157

สรุปผลการวิจัยบางประการจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท เกี่ยวกับมิติทั้ง 2 ด้าน ของผู้นำ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 157) พบว่า

1. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งสองมิติ คือ ทั้งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

2. ผลการวิจัยชี้ชัดว่า กลุ่มผู้ตามมีความต้องการให้ผู้นำแสดงออกด้วยพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์

3. ในทางกลับกันกับข้อ 2 ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาของผู้นำ ต้องการให้ผู้นำใช้พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น

4. มีข้อมูลเพิ่มเติมยืนยันว่า กลุ่มผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำมาก จากหลักฐานยืนยันว่า การลาออกจางานมีน้อยและระดับความพึงพอใจในงานสูงสุด เมื่อกลุ่มผู้ตามได้ทำงานกับผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์สูง

มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Research studies) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee Centered Leader Behavior) และ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production Centered Leader Behavior) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 160-169) พบว่า ผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีพฤติกรรมด้านมุ่งผลผลิตสูงควบคู่กับการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีและทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะยึดแนวคิดเดียวกัน สรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมและเจตคติด้านมุ่งงาน (Task-Related Attitudes and Behaviors) ผู้นำในลักษณะนี้มักจะแสดงพฤติกรรมและเจตคติ ดังต่อไปนี้

1.1 พฤติกรรมในการปรับตัวตามสถานการณ์ (Adaptability to the Situation) เป็นความสามารถในการปรับตัวเอง มุมมองเชิงผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม

1.2 พฤติกรรมในการกำหนดทิศทาง (Direction Setting) การกำหนดทิศทางการทำงาน อยู่เหนือการวางแผน เพราะเป็นวิธีการคิดเชิงเหตุผลและแบบอุปนัย ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก เพื่อหาแนวโน้ม รูปแบบ ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงต่าง ๆ จนสามารถอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

1.3 พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานสูง (High Performance Standards) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำให้กลุ่มทำงานยึดมั่นต่อมาตรฐานที่สูงของการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานในการเพิ่มผลผลิต ความคาดหวังต่อกลุ่มด้วยมาตรฐานที่สูง จะส่งผลเชิงจิตวิทยาที่เรียกว่า “Pygmalion Effect” ให้สมาชิกในกลุ่มรับรู้ความคาดหวังของผู้นำ สมาชิกจะพยายามทำให้เกิดผลที่มีมาตรฐานสูงตามไปด้วย

1.4 พฤติกรรมกล้าเสี่ยงและกล้าทำ (Taking Risk and Bias for Action) ความกล้าเสี่ยงกล้าทำ เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ทำให้องค์การมีโอกาสประสบความสำเร็จ จึงเป็นพฤติกรรมสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้น ต้องตัดสินใจทำทันที

1.5 พฤติกรรมที่เกี่ยวกับความสามารถในการตีความสถานการณ์ (Ability to Interpret Conditions) เป็นการตีความเงื่อนไขหรือสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อผู้นำและต่อองค์กร ผู้นำจึงต้องรู้สึกไวต่อการเปลี่ยนแปลง

1.6 พฤติกรรมในการใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Feedback) เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อสมาชิกได้รับรู้ตนเองสม่ำเสมอ จะได้รับรู้ข้อบกพร่องของตนเอง และถ้าได้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีก็จะเป็นการเสริมแรง จะได้รับการมาตรฐานและพัฒนาผลงานให้สูงขึ้น

1.7 พฤติกรรมความมั่นคงระหว่างทำงาน (Stability of Performance) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีพฤติกรรมที่มั่นคงในการปฏิบัติงาน แม้จะอยู่ในภาวะการณ์ทำงานหนัก หรือต้องเผชิญกับความผันผวนต่าง ๆ ที่มากกระทบก็ตาม ต้องสงบนิ่ง มั่นคง สุขุม เยือกเย็น มีสติ

1.8 พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสำคัญของลูกค้า (Strong Customer Orientation) เป็นความสนใจให้บริการแก่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ให้เกิดความพึงพอใจ

2. พฤติกรรมและเจตคติด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Related Attitudes and Behaviors) เนื่องจากภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ดังนั้นเจตคติ พฤติกรรม และการกระทำต่าง ๆ ของผู้นำ จึงเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อไปนี้

2.1 พฤติกรรมส่งเสริมการร่วมของคน (Alignment of People) การชักชวนคนให้ร่วมงานเป็นภารกิจที่ทำหายของผู้นำ ต้องใช้ความสามารถและศิลปะในการสื่อสารสูง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

2.2 พฤติกรรมให้เกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้าร่วมกัน (Mobilization) การขับเคลื่อนเป็นพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการพยายามทำให้กลุ่มคน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น พฤติกรรมที่ควรขับเคลื่อนได้แก่ สื่อสารความเข้าใจความคาดหวังอย่างชัดเจน โนมิน่าว ดึงดูดใจและความคิดสู่ทิศทางใหม่ เอาใจใส่ทีมงาน เชื่อมั่นความสามารถของสมาชิกในที่มงาน แจ้งความก้าวหน้าของสมาชิกทุกระยะ

2.3 พฤติกรรมในการสร้างความผสมกลมกลืนของทีมงาน (Conert Building) เป็นการแสดงพฤติกรรมต่อทีมงานเหมือนผู้นำวงดนตรี เข้ามาร่วมวง ให้เกิดการประสานเสียงกลมกลืน คือต้องอาศัยความสามารถ ทักษะหลาย ๆ อย่าง

2.4 พฤติกรรมในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เป็นความสามารถอย่างยิ่งของผู้นำแบบใหม่ที่มีความสามารถพิเศษ เกี่ยวกับ ความพยายามส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนา

สติปัญญาให้แก่ทีมงาน ให้การยอมรับต่อความคิด ข้อเสนอและมุมมอง สร้างความรู้สึกที่ดี กล้าคิด กล้าแสดงออก กระตุ้นสมาชิกในทีมงานให้กระตือรือร้น

2.5 พฤติกรรมตอบสนองความต้องการของมนุษย์ (Satisfaction of Human Needs) เป็นการสนองความต้องการความสำเร็จของสมาชิก การยอมรับ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ และการควบคุมตนเอง

2.6 พฤติกรรมในการทำให้งานมีความหมายแก่ผู้ปฏิบัติ (Providing Meaning for People) เป็นการทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการงานนั้นมีความหมาย ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ การทำงานที่ถูกต้องชัดเจน ช่วยให้มองเห็นเป้าหมาย สมาชิกจะรู้สึกว่าตนมีความหมาย และมีประโยชน์ต่อส่วนรวมจะอยากทำงานมากขึ้น

2.7 พฤติกรรมกระตุ้นให้กำลังใจและการสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional Support and Encouragement) เป็นคำชม การพูดให้กำลังใจ แสดงออกด้วยสีหน้า กิริยาท่าทางที่เป็น กันเองจะเกิดความอบอุ่น ส่งผลต่อกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้สมาชิกเข้ามารับรู้หรือร่วมตัดสินใจ ทำให้ผลงานที่ออกมาดีขึ้น

2.8 พฤติกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมและหลักการ (Promotion of Principles and Values) เป็นการนำค่านิยมและหลักการมาปฏิบัติในองค์กร ให้ยึดถือร่วมกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร เกี่ยวกับเจตคติ ความเชื่อ ค่านิยม หรือนำแนวทางดี ๆ มาปฏิบัติ จะส่งเสริมเชิงอารมณ์ความรู้สึกที่ดีของส่วนรวม

Stogdill (1948 อ้างอิงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 18-19) ได้แบ่งทักษะผู้นำไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ สติปัญญา ความตื่นตัว ความคล่องในการพูด ความเป็นต้นความคิด การตัดสินใจฉับไว
2. สัมฤทธิ์ผล (Achievement) ได้แก่ ความเป็นปราชญ์ ความรู้ ความสำเร็จด้านกีฬา
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การฟังพาได้ ความริเริ่ม ความยืนหยัด ความเป็นนักสู้ ความเชื่อมั่นตนเอง ความต้องการความเป็นเลิศ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การมีกิจกรรม การคบหาได้ ความร่วมมือ การปรับตัว และการมีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) ได้แก่ สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และความเป็นผู้กว้างขวาง มีคนนับหน้าถือตา

House and Dessler (1974, pp. 66-67) ได้กล่าวถึง แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบนี้จะชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า คาดหวังอะไร จะให้ทำอะไรอย่างไร กำหนดมาตรฐานไว้สำหรับการปฏิบัติตาม

2. ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ผู้นำแบบนี้จะมีความห่วงใยความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบนี้จะร่วมปรึกษาหารือ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ เรื่อง เพื่อการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้นำแบบนี้จะเน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ในการบรรลุมาตรฐานการทำงานในระดับสูง

สมบุรณ์ ตันยะ (2545, หน้า 18) ได้เขียนไว้ในหนังสือ ชื่อ การประเมินทางการศึกษา ได้กล่าวถึงแนวทางการประเมินทางการศึกษา 3 ประการ คือ

1. ประเมินเพื่อวินิจฉัย เป็นการค้นหาส่วนที่บกพร่องหรือเป็นปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งอาจมาจากสภาพแวดล้อม ตัวบุคคล ทรัพยากร งบประมาณ

2. ประเมินเพื่อปรับปรุงเป็นการประเมินระหว่างการทำงานอยู่นั้นว่า ตรงจุดมุ่งหมายและความต้องการหรือไม่

3. ประเมินเพื่อตัดสินใจลงข้อสรุป เพื่อพิจารณาว่างานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ มักจะใช้เมื่อสิ้นสุดโครงการ

ประสิทธิ์ บัวคลี (2526 อ้างอิงใน สมบุรณ์ ตันยะ, 2545, หน้า 19) ได้กล่าวถึงหลักการประเมินทางการศึกษาไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่จะประเมินให้ชัดเจนและวัดได้

2. วางแผนการประเมินให้รัดกุม สะดวก ประหยัดและเป็นไปได้

3. เก็บรวบรวมข้อมูล ควรใช้เทคนิคหลายอย่าง

4. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินต้องสัมพันธ์กับสิ่งที่วัดและจุดมุ่งหมายของการประเมิน

5. เลือกใช้เครื่องมือในการประเมินที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับสิ่งที่จะประเมิน

6. ตระหนักถึงข้อจำกัดของเทคนิคการประเมินแต่ละอย่าง

7. ปราศจากความลำเอียง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556, หน้า 31-32) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังนี้

1. สร้างความตระหนัก ความเชื่อและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

2. ร่วมดำเนินการวางระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง

3. นิเทศ กำกับดูแลและส่งเสริมให้ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

4. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย กิจกรรมรูปแบบและเทคนิควิธีการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพโดยพัฒนาจากสถานศึกษาต้นแบบและขยายผลไปยังสถานศึกษาแห่งอื่นที่มีบริบทเดียวกันต่อไป

5. ดำเนินการติดตามและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 3 ปี และแจ้งผลให้สถานศึกษาทราบ รายงานผลให้สาธารณชนรับทราบเพื่อร่วมกันพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556, หน้า 44-47) ยังได้กำหนดความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ไว้ ดังนี้

1. ด้านวางแผน

1.1 ศึกษาแนวคิด ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพตามบริบทของสถานศึกษา

1.2 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สภาพการบริหาร ผลการตรวจสอบคุณภาพ และผลการประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อสร้าง Baseline Data ของโรงเรียนทุกโรงเรียนปี

1.3 ร่วมกำหนดนโยบาย เป้าหมาย มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ระดับเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด

1.4 กำหนดแนวทางพัฒนาสถานศึกษา ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้ชุมชน องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ที่เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น นำเสนอต่อผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้ความเห็นชอบต่อไป

2. ด้านการดำเนินงาน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ นโยบาย เป้าหมาย มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ ตลอดจนวิธีการติดตามตรวจสอบ และนำแผนการดำเนินงานสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

3. นิเทศ ติดตาม และตรวจสอบ

3.1 นิเทศ ติดตาม และตรวจสอบเพื่อให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง สามารถนำสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องเป็นระบบ

3.2 สรุปผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นรายสถานศึกษา สรุปภาพรวมระดับเขตพื้นที่การศึกษาเทียบกับระดับประเทศ เพื่อพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง กำหนดมาตรการเร่งรัดคุณภาพของสถานศึกษา กรณีที่พัฒนาไปไม่ถึงมาตรฐานหรือไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

3.3 วิเคราะห์หาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาแล้วประมวลผลจัดกลุ่มโรงเรียนตามผลการประเมินเพื่อการพัฒนาจัดทำเป็นข้อมูล และสารสนเทศรายงานประจำปี

4. ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4.1 นำผลการติดตามตรวจสอบมาปรับปรุงและพัฒนาแผนการดำเนินงานให้มีคุณภาพสูงขึ้น

4.2 ประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่ผลการดำเนินงานหรือความสำเร็จ

สมคิด บางโม ได้กล่าวถึงวิธีจัดกิจกรรมจูงใจหลากหลายวิธี ตามทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg) (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 175) ดังนี้

1 การมอบหมายงานควรมอบหมายงานง่าย ๆ ให้ทำก่อนแล้วส่งมอบงานที่ยากขึ้นให้ตามลำดับ

2 เพิ่มความรับผิดชอบงานให้ทั่วถึงและมากขึ้น

3 ยกย่องให้เกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น มอบรางวัล มอบเกียรติบัตร มอบโล่ จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี

4 ให้มีโอกาสร่วมประชุมในวาระการประชุมที่สำคัญ

5 มอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ท้าทาย

6 แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น

7 สร้างความรู้สึกว่างานขององค์การเป็นงานที่มีเกียรติมีคุณค่า

8 เปิดโอกาสให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน

พดิน แดงจวง (2554, หน้า 151-155) ได้นำเสนอรูปแบบของการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักสากล สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูเพื่อการจัดการศึกษาเพื่อความยั่งยืน (Competencies for Teacher) ของ 9 ประเทศในยุโรปเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา อาจดำเนินการ 3 รูปแบบคือ สังเกตโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Observation) สังเกตโดยพี่เลี้ยง (Observation by a Mentor) สังเกตโดยฝ่ายบริหาร (Observation by an Executive)

2. รูปแบบการพัฒนาโดยใช้วีดิทัศน์ โดยการพัฒนาครูแบบนี้จะทำให้ครูมองเห็นภาพตัวเองและปฏิกริยาภายในห้องเรียน ขณะทำการจัดการเรียนการสอน ทำให้ครูตระหนักเกิดแรงจูงใจภายในตนเอง และพัฒนาตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น

3. รูปแบบการพัฒนาครูที่ส่งเสริมการคิดสะท้อนอย่างมีวิจารณญาณ ซึ่งมีนักวิชาการสนับสนุนรูปแบบนี้มาก ทำให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

4. รูปแบบการพัฒนาตนเอง โดยถ่ายวิถีทัศนการจัดการเรียนการสอนของตนเอง แล้วนำมาเปิดดู ครูจะเกิดความตระหนักและพัฒนาตนเองได้โดยไม่ต้องไปฟังผู้อื่น

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2543, หน้า 3) ได้แบ่งกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. กิจกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่

1.1) ให้ทำงานแทนกัน ควรใช้ในหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก 1.2) แบ่งความรับผิดชอบ แบ่งงานที่ไม่ยากนัก ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้รับผิดชอบในการตัดสินใจบ้าง 1.3) มอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ มีข้อดีที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นทักษะในการบริหารของผู้ได้รับมอบหมายว่า จะสามารถควบคุมเวลาได้หรือไม่ รู้จักกระจายงานเป็นหรือไม่ 1.4) การศึกษาชิ้นงานเป็นการให้ศึกษาวิธีการทำงานขึ้นใดชิ้นหนึ่งอย่างละเอียดจากผู้ทำงานชิ้นนั้นอยู่เดิม เพื่อที่จะให้สามารถทำแทนกันได้ 1.5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นการเปลี่ยนงานกันทำโดยเปลี่ยนลักษณะงาน และเป็นการเปลี่ยนงานกันทำโดยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

2. กิจกรรมทางด้านการศึกษา เป็นกิจกรรมที่องค์กรมอบหมายให้หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการ ได้แก่ การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์กร การส่งบุคลากร ไปอบรมภายนอกองค์กร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง

3. กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือเป็นการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพเพื่อการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

4. กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์กรอาจส่งเสริมให้พนักงานกระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจมีจุดมุ่งหมายหลักในการร่วมกันพัฒนางานหรือคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญ คือ การเรียนรู้ด้วยตัวพนักงานเองในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้านการทำงานเป็นทีม การสร้างทักษะ ในการคิดวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหา การรู้จักใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้างนิสัย ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ฯลฯ

ธีระยุทธ หล่อเลิศรัตน์ และอัญชญา เวสารัชช์ (2542 อ้างอิงใน พลตรี ศรีสังข์, 2556, หน้า 24-25) ได้สรุปกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะของกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา และการสอนงาน

2. กิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหมุนเวียนงานในหน้าที่ การเตรียมตัวแทนหรือให้ทำหน้าที่ รักษาการแทน การให้ความร่วมมือในขณะทำงาน การดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบ การมอบหมายงานพิเศษ การตั้งกลุ่มกิจกรรมสำหรับสร้าง คุณภาพการเปลี่ยนแปลงรูปองค์กร

3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ได้แก่ การให้ทุนการศึกษาต่อ การส่งเสริมการศึกษา

4. กิจกรรมการแสวงงความรู้ในหน้าที่ด้วยตนเอง ได้แก่ การศึกษาจากเอกสาร การเรียนด้วยตนเอง การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้วิจารณ์หนังสือ การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน การส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ การส่ง เข้าสัมมนาหรือเป็นสมาชิกชมรมทางวิชาชีพ

รุ่ง พูลสวัสดิ์ (2542, หน้า 56-58) ได้สรุปเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในสถานศึกษาว่า เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่ง ขึ้นอยู่กับแนวนโยบายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวิธีการพัฒนา ดังนี้

1. การจัดการอบรมเพิ่มเติม เป็นการพัฒนาที่ทำได้ง่ายเป็นการประหยัดทรัพยากร และดำเนินงานได้มาก เมื่อเทียบกับวิธีการพัฒนาในลักษณะอื่น ๆ

2. การสัมมนาเชิงวิชาการและปฏิบัติการ คือ การพัฒนาในลักษณะที่เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแนวความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ จากวิทยากร ผู้มีความรู้

3. การพาไปศึกษาดูงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ศึกษาดูงาน การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะหรือคล้ายคลึงกัน

4. การศึกษาต่อ ทำให้ผู้มีโอกาสได้ศึกษาต่อ ได้รับความรู้ ประสบการณ์ แนวความคิดใหม่ ๆ และเป็นการเพิ่มพูนวุฒิทางการศึกษาอีกด้วย

5. การให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว การพัฒนาลักษณะนี้อาจทำได้ตลอดเวลาหรือ เป็นครั้งคราวในรูปแบบของการบรรยาย โดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้

สมพงษ์ พละสุรย์ (2545, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 11 วิธี ดังนี้

1. กิจกรรมประชุมสัมมนา เป็นการประชุมหลายรูปแบบ เช่น การสัมมนาระดม ความคิด ประชุมชี้แจง ประชุมปฏิบัติงาน ประชุมอบรม ประชุมระดมทุนและทรัพยากร เป็นต้น

2. ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งวิทยาการ เช่น การศึกษาค้นคว้าจาก ห้องสมุด ข่าวสาร ความรู้ จากหนังสือและเอกสาร เป็นต้น

3. ฝึกและใช้เทคโนโลยี เช่น เครื่องฉายภาพ เครื่องเสียง วีดีโอ เครื่องพิมพ์สำเนา คอมพิวเตอร์โปรแกรม เป็นต้น

4. เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ โดยเชิญวิทยากรผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในแต่ละด้าน โดยวิธีการบรรยาย อภิปราย ซักถาม สาธิตและฝึกปฏิบัติ

5. ไปดูหรือศึกษาจากแหล่งงาน เป็นการศึกษานอกสถานที่ หรือทัศนศึกษา ซึ่งต้องคำนึงถึงกระบวนการและผลที่จะได้รับ

6. วิจัยในงานประจำ เป็นการเรียนรู้ของครูที่ต้องทำการสังเกต สัมภาษณ์ ทดลองเปรียบเทียบ บันทึกข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปและรายงานผล

7. จัดประชุมปฏิบัติการ เป็นการจัดประชุมร่วมกันเพื่อฝึกปฏิบัติการ โดยมีวิทยากรมาให้ความรู้ แนะนำหลักการปฏิบัติ เช่น การวิเคราะห์หลักสูตร การสร้างหลักสูตร เป็นต้น

8. ฝึกประชุมกลุ่มร่วมคิดร่วมทำ เป็นการให้บุคลากรร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ

9. การฝึกวิจารณ์และประเมินค่า เป็นการฝึกวิจารณ์และประเมินค่าอาจเป็นเหตุการณ์ ปรากฏการณ์ บุคคล สถานที่ วัตถุ หนังสือ ผลงาน

10. ฝึกทำกิจกรรมร่วมกับผู้เรียน ครูควรฝึกทำกิจกรรมร่วมกับนักเรียนเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาครู เพื่อให้ครูจะเข้าใจเด็กมากขึ้น

11. ฝึกสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง เป็นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นสมรรถนะสูงสุดของการพัฒนาสติปัญญา ครูต้องฝึกพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่

อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2546, หน้า 36) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เลือกใช้ได้เหมาะสม และนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการที่นิยมนำไปใช้โดยทั่วไป ได้แก่

1. การปลุกนิเทศ หมายถึง การจัดการขึ้นในกรณีที่มีการบรรจุข้าราชการเข้าทำงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงแนวปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

2. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและความสามารถของพนักงานในทุกวิถีทาง ให้สามารถทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นกระบวนการเสริมความรู้ของบุคลากรอย่างหนึ่ง ในการพัฒนาบุคคลของหน่วยงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์กรมอบหมายให้สำเร็จ และเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ

3. การส่งเสริมด้านวิชาการ หมายถึง การส่งเสริมให้ข้าราชการได้ศึกษาความรู้เกี่ยวกับข่าวสารด้านวิชาการ ซึ่งสามารถจัดกระทำได้หลายวิธี ได้แก่ การจัดทำจุลสาร หนังสือเวียน ประกาศลงในอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับข่าวสารการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่

4. การส่งไปศึกษาดูงาน หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์โดยการไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ หรือไปดูงานในหน่วยที่มีชื่อเสียงเฉพาะด้าน ไปดูระบบงานในหน่วยงานนั้น ๆ

หรือไปสังเกตการณ์การทำงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้มีความรู้เพิ่มขึ้นได้รับความรู้ใหม่ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ที่ดีและทันสมัย

5. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ หมายถึง การส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีโอกาสศึกษาต่อเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรทางการศึกษาคควรส่งเสริมให้ศึกษาต่อ เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเอง หรือการอบรมหลักสูตร ระยะสั้นเพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญ

วีรวิทย์ มาพะศิริภานนท์ (2546, หน้า 77-78) กล่าวถึง การบริหารจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ ที่เน้นในด้านการพัฒนากระบวนการดำเนินงานควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยทุกกระบวนการจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการประสานความรอบรู้ รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้ง องค์การอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเท่ากับว่าองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้เป็นอย่างดีเป็นระบบ ก็จะเป็นโอกาสอันสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เปี่ยมไปด้วยการทำงานอย่างฉลาดคิดและสร้างสรรค์ทำให้องค์กรนั้นสามารถเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ รูปแบบ และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหมดได้เป็นอย่างดี

นิติศักดิ์ กลิ่นเทศ (2547, หน้า 15-16) ให้ข้อคิดเห็นถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรที่ต้องปฏิบัติตามตามตำแหน่งหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นครูหรือผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้

1. การแนะนำชี้แจง หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายแนะนำชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
2. การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะประชุมซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรเป็นจำนวนมาก
3. การสอนงาน คือ การที่หัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย สอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ หรือกรณีที่น่าเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้
4. การฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะต้องเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญ
5. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายงานนี้ จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ ถ้าหากจะมอบหมายงานเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และเพิ่มพูนประสบการณ์มากยิ่งขึ้น
6. การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานในกรณีต่าง ๆ เช่น กรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งรัดคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น

7. การจัดเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหา จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจวิธีหนึ่งสามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัดและทำให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

8. การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการปรับปรุงหน้าที่ใหม่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ของรองผู้อำนวยการในโรงเรียนเดียวกัน เป็นต้น

9. การโยกย้าย หมายถึง การย้ายบุคลากรให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นซึ่งมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายงานนี้จะทำให้บุคลากรมีประสบการณ์เพิ่มขึ้น อาจจะมีผลทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549, หน้า 145) ได้กล่าวถึง กองวิจัยของสมาคมการศึกษาแห่งชาติ (The National Educational Association's Research Division) ของสหรัฐอเมริกาได้ระบุวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ๆ ไว้ 19 วิธี ได้แก่ การเรียนในชั้นเรียน การพัฒนาโดยสถาบันต่าง ๆ การเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ การเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมบุคลากร ในขณะทำงาน การอ่านหนังสือและวารสารทางวิชาการ/วิชาชีพ การจัดประชุมทางวิชาการเป็นรายบุคคล การทัศนศึกษา การเดินทางท่องเที่ยว การเข้าค่ายพักแรม การจัดให้มีประสบการณ์ทำงาน การแลกเปลี่ยนครู การวิจัย การเขียนหนังสือหรือบทความทางวิชาการ การทำงานของสมาคมทางวิชาชีพ การจัดให้มีประสบการณ์ทางวัฒนธรรม การเยี่ยมชมและสาธิต และการทำงานในองค์กรชุมชน

Nadle (1989 อ้างอิงใน พลตรี สังข์ศรี, 2556, หน้า 73) ได้เสนอวิธีพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นในงานปัจจุบัน มุ่งให้เรียนรู้ หรือเพิ่มทักษะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้เป็นผลดียิ่งขึ้น

2. การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเตรียมตัวสำหรับงานที่จะต้องรับผิดชอบในอนาคตอันใกล้ได้ รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคคลที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไป

3. การพัฒนาตนเอง (Development) หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ไม่ว่าจะในปัจจุบันหรืออนาคต แต่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการเจริญก้าวหน้า ในการเรียนรู้ด้านอื่น ๆ ตามแต่กำลังและสติปัญญา (Learning for Growth of the Individual but not Related to a Specific Present/Future Job)

Stoop and Rafferty (1990 อ้างอิงใน พลตรี สังข์ศรี, 2556, หน้า 73) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การศึกษาจากสถาบัน ในด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยโครงการพัฒนาครูที่หน่วยงานการบริหารการศึกษาจัดให้มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาบางประการ
2. การศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ด้วยการเข้าไปรับการศึกษาในมหาวิทยาลัยภาคฤดูร้อน หรือศึกษาต่อในภาคปกติ
3. การดูงาน เป็นการหาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง
4. การพบปะกันระหว่างครู โดยการส่งเสริมให้ครูที่สอนในระดับเดียวกันมาพบปะกันหรือร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. การเยี่ยมเยียนระหว่างครูด้วยกันในโรงเรียนเป็นการส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสสังเกตการณ์สอนของกันและกัน เพื่อปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น
6. การพิมพ์เผยแพร่ความรู้ทางวิชาชีพเป็นการส่งเสริมให้ครู ได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมหรือส่งเสริมให้ครูได้เขียนบทความออกเผยแพร

Laudon (2000 อ้างอิงใน พลตรี สังข์ศรี, 2556, หน้า 74) กล่าวถึง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ว่าเป็นการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร มีความสำคัญเป็นพิเศษในองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานแบบแบนราบ และแบบเครือข่ายซึ่งในการจัดการในระดับต่าง ๆ จะมีการแยกแยะความจริง ในส่วนที่จะสามารถนำมาช่วยสมาชิกในทีมในการพัฒนางานในหน้าที่ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูล เพื่อพัฒนางานในส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

Dale (1995 อ้างอิงใน สมคิด บางโม, 2555 หน้า 121) ได้เสนอแนะการจัดการจัดองค์กรเบื้องต้นซึ่งสอดคล้องกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ไว้ 3 ประการ

1. การกำหนดรายละเอียดของงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เป็นการแจกแจงรายละเอียดของงานว่ามีอะไรบ้าง เป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น
2. การแบ่งงานให้แต่ละคนในองค์การรับผิดชอบ ตามความเหมาะสมและตามความสามารถ แล้วจึงแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนก แต่ละคน
3. การประสานงานประสานระหว่างแผนกเพื่อให้งานเดินราบรื่น และบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากการประสานงานไม่ดียังงานจะล่าช้า

สรุปผลจากการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

สรุปผลจากการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สามารถแบ่งเป็นวิธีการพัฒนาได้เป็น 2 ด้าน คือ ด้านวิธีการตนเองและด้านวิธีการพัฒนางาน สรุปได้ดังนี้

ด้านที่ 1 วิธีการพัฒนาตนเอง

วิธีการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 9 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง ได้แก่ 1.1) การวิเคราะห์คุณธรรม จริยธรรมของตนเองว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำได้ดีและพฤติกรรมใดบ้างที่ยังต้องปรับปรุง 1.2) การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามภารกิจงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง 1.3) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง

วิธีที่ 2 การกำหนดเป้าหมายชีวิต ได้แก่ 2.1) การกำหนดเป้าหมายพฤติกรรม ด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ต้องการให้เกิด 2.2) การตั้งเป้าหมายด้านความรู้ ความสามารถและ ทักษะที่ต้องการให้เกิดกับตนเอง 2.3) การตั้งเป้าหมายด้านวิทยฐานะและตำแหน่งสูงสุดสำหรับ ตัวเอง

วิธีที่ 3 การวางแผนพัฒนาตนเอง ได้แก่ 3.1) การวางแผนปฏิบัติตนเองด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ 3.2) การวางแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอนและกำหนด ระยะเวลาการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะที่ต้องการให้เกิดกับตนเอง 3.3) การวางแผนถึงวิธีการจะเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น

วิธีที่ 4 เรียนรู้ด้วยตนเอง ได้แก่ 4.1) การเรียนรู้ด้วยตนเองจากการศึกษาเอกสาร ตำรา หรือบทความที่มีคุณค่าสำหรับชีวิต 4.2) การศึกษาความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษาและต้นสังกัด 4.3) การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ตรง 4.4) การเรียนรู้เงื่อนไขการกระทำเชิงบวก

วิธีที่ 5 การเรียนรู้สังคม ได้แก่ 5.1) การมองหาแบบอย่างที่ดี เพื่อใช้เป็นแนวทาง การประพฤติปฏิบัติตนเอง 5.2) การเรียนรู้ค่านิยม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร 5.3) การเรียนรู้ กฎเกณฑ์ของสังคมและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กร 5.4) การเรียนรู้บทบาท ภารกิจ มีความรับผิดชอบต่อผลงานของกลุ่ม

วิธีที่ 6 การฝึกปฏิบัติตนเอง ได้แก่ 6.1) การฝึกฝนพัฒนาตนเองให้มีความเข้าใจชีวิต และโลกแห่งความเป็นจริง 6.2) การฝึกตนเองในความกระตือรือร้น ตั้งตัวในการทำงาน 6.3) การฝึกปฏิบัติในการจัดระเบียบชีวิตของตนเอง 6.4) การควบคุมตนเอง ทำสัญญากับ ตนเอง กำกับตนเอง ปรับปรุงตนเอง 6.5) ฝึกปฏิบัติพัฒนาจิตทำสมาธิรักษาศีล ควบคุมภาวะ ทางอารมณ์ 6.6) การดูแลรักษาสุขภาพร่างกาย จิตใจให้ดีอยู่เสมอ 6.7) การใช้ศิลปะ การวิพากษ์วิจารณ์

วิธีที่ 7 การศึกษาเพิ่มพูนความรู้ตนเอง ได้แก่ 7.1) การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านความรู้ 7.2) การเข้าร่วมอบรม สัมมนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ 7.3) การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและจากหน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติได้ดี 7.4) การศึกษาอบรม

หลักสูตรระยะสั้น เช่น หลักสูตรฝึกอบรมการปฏิบัติหน้าที่ศึกษานิเทศก์ หลักสูตรอบรม การวิจัยทางการศึกษา 7.5) การศึกษาต่อในระดับสูง

วิธีที่ 8 ประเมินตนเอง ได้แก่ 8.1) การประเมินตนเองก่อนพัฒนา ระหว่างพัฒนาและ หลังพัฒนา 8.2) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา 8.3) การประเมินตนเองจากความสำเร็จของงาน

วิธีที่ 9 การปรับปรุงตนเอง ได้แก่ 9.1) การปรับปรุงตนเองในการติดต่อสื่อสารกับ เพื่อนร่วมงาน 9.2) การปรับปรุงตนเองในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนการให้บริการ 9.3) การบันทึกจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตนเอง

ด้านที่ 2 วิธีการพัฒนางาน

วิธีการพัฒนางาน แบ่งออกเป็น 7 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 ศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์และทิศทางของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงาน ทางการศึกษา ได้แก่ 1.1) การศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา 1.2) การศึกษาและวิเคราะห์ กฎระเบียบขององค์กร 1.3) การวิเคราะห์บทบาท หน้าที่และภารกิจของกลุ่มงาน 1.4) การศึกษาค่านิยม วัฒนธรรม ของหน่วยงาน 1.5) การศึกษาหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

วิธีที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ได้แก่ 2.1) การวิเคราะห์ความต้องการของ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ 2.2) การเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็น ในการพัฒนางานและพฤติกรรมการทำงานของศึกษานิเทศก์

วิธีที่ 3 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ได้แก่ 3.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของ การทำงานให้ชัดเจน 3.2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา 3.3) การกำหนดความรู้และทักษะ พื้นฐานว่า ต้องรู้อะไร ต้องใช้ทักษะอะไร 3.4) การกำหนดทักษะขั้นสูงหรือทักษะเฉพาะด้าน เช่น ทักษะการสังเกต ทักษะการวางแผน ทักษะการวัดและการประเมินผล ทักษะการวิจัยเพื่อ ปรับปรุงการสอน 3.5) การจัดให้มีกิจกรรมการวางแผนร่วมกันของศึกษานิเทศก์ในการพัฒนา กลยุทธ์ การนิเทศและพัฒนารูปแบบวิธีการนิเทศร่วมกัน 3.6) การกำหนดข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน เพื่อวางแผนการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการประกัน คุณภาพ 3.7) การสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการ

วิธีที่ 4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ ได้แก่ 4.1) วางแผนการทำงาน ร่วมกันทุกขั้นตอนเพื่อส่งเสริมทำงานเป็นทีม 4.2) สร้างความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกัน อย่างเปิดเผย 4.3) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 4.4) วางแผนและกำหนดวิธีการสื่อสาร 4.5) การวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ร่วมกับสถานศึกษา 4.6) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ ในความรับผิดชอบหรือ

งานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ 4.7) ประชุมวางแผนร่วมกันในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน 4.8) การจัดผู้รับผิดชอบให้เหมาะสมกับงาน 4.9) การวางแผนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานศึกษานิเทศก์ที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตนเอง 4.10) การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้

วิธีที่ 5 การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ มีการทำงานเป็นทีม และกระบวนการประชาธิปไตย ได้แก่ 5.1) การพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีม 5.2) การพัฒนาทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5.3) ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้นำ ผู้ตาม 5.4) การยกย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ 5.5) การสร้างมิตรภาพและบรรยากาศที่เป็นกันเอง 5.6) การประชุมสร้างข้อตกลงร่วมกันในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ 6.1) การประเมินผลรายบุคคล จากการประเมินตนเอง การประเมินโดยกลุ่มและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา 6.2) การประเมินผลการทำงานของกลุ่มตามข้อตกลงร่วมกัน ได้แก่ ผลการให้บริการ ผลการมุ่งสัมฤทธิ์ 6.3) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการโครงการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 6.4) การสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน 6.5) การประเมินกระบวนการวางแผนการนิเทศการศึกษา 6.6) การประเมินผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

วิธีที่ 7 การปรับปรุงงาน ได้แก่ 7.1) การปรับปรุงการ วิธีการ กระบวนการวางแผนการทำงาน 7.2) การปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานและบรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัด 7.3) การปรับปรุงวิธีการ กระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 7.4) การปรับปรุงวิธีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะเป็นขั้นตอนที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ มีหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาต่าง ๆ นำเสนอกระบวนการพัฒนาสมรรถนะเป็นขั้นตอนไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555, หน้า 8) ได้เสนอขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุความสำคัญของสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาก่อน โดยพิจารณาเลือกสมรรถนะที่มีช่องว่าง (Gap) ในปัจจุบันหรือมีระดับต่ำกว่าสมรรถนะตัวอื่น ๆ เป็นสมรรถนะที่มีความประสงค์ที่ต้องการพัฒนา เป็นสมรรถนะที่มีผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด เป็นสมรรถนะ

ที่มีผลการประเมินทั้งตนเองและโดยรวมต่ำกว่าระดับกว่าระดับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นสมรรถนะที่มีตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานได้ง่าย

2. ดำเนินการกำหนดแนวทางในการพัฒนา เมื่อผู้รับการพัฒนาสามารถเลือกสมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาได้แล้วให้นำไปหารือกับผู้บังคับบัญชาถึงแนวทางในการพัฒนาต่าง ๆ การส่งไปฝึกอบรม การเรียนรู้ในห้องเรียน การให้ไปทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ การให้ไปศึกษาด้วยตนเอง เช่น อ่านหนังสือ การมอบหมายงานใหม่หรือมอบหมายงานให้ปฏิบัติงานในโครงการใหม่ การย้าย หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียน การดูงาน การเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning การสอนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงาน

3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หารือและกำหนดเลือกแนวทางการพัฒนาและกรอบแบบฟอร์มการพัฒนารายบุคคล (IDP)

David Krathwoh (1964 อ้างอิงใน ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษา ชั้นพื้นฐาน, 2558, หน้า 23, สื่อออนไลน์) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาคุณลักษณะด้านจิตพิสัย ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการรับรู้หรือการยอมรับ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อปรากฏการณ์หรือสิ่งเร้านั้นว่าคืออะไร แล้วจะแสดงออกมาในรูปความรู้สึกที่เกิดขึ้น
2. ขั้นการตอบสนอง เป็นการกระทำที่แสดงออกมาในรูปของความเต็มใจ ยินยอม และพอใจต่อสิ่งเร้านั้น ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เสถียรแล้ว
3. ขั้นการเห็นคุณค่า เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนได้แสดงออกให้เห็นถึงการให้คุณค่าหรือไม่ให้คุณค่าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจพึงพอใจหรือไม่ก็ได้
4. ขั้นการจัดระบบ เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนได้นำประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นการรวบรวมค่านิยมใหม่ที่เกิดขึ้น จากแนวคิดและการจัดระบบค่านิยมที่ยึดถือต่อไป
5. ขั้นการพัฒนาเป็นลักษณะนิสัย เป็นขั้นตอนการสร้างลักษณะนิสัยตามค่านิยมที่ยึดถืออย่างต่อเนื่อง

William and Sato (2004 อ้างอิงใน สมชาติ กิจยรรยง, 2548, หน้า 72-80) ได้กล่าวถึงกระบวนการรวมพลังสร้างอนาคต เป็นระบบสร้างทีมโดยอาศัยบทเรียนและประสบการณ์จากที่อื่น ๆ มาผสมกันเพื่อให้คนมองอนาคต เรียกว่า กระบวนการ A-I-C (A = Appreciation, I = Influence, C = Control) กระบวนการดำเนินงานมีหลักการ วิธีการ และกระบวนการสรุปได้ดังนี้

1. เน้นการรวมพลังเข้าด้วยกันจะเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างสรรค์
2. เน้นกระบวนการและวิธีการอันเป็นองค์รวม A-I-C จะใช้สมองทั้งซีกซ้ายและซีกขวาทั้งธรรมชาติ วิทยาศาสตร์ และการบริหารจัดการ

3. เน้นการคิดสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย (Positive Thinking) และการเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านการกระทำ (Interactive Learning Though Action) นั่นคือ ความคิดร่วมกันในทางสร้างสรรค์ ปฏิบัติต่อกันด้วยความรัก เรียนรู้ร่วมกัน จะเกิดพลังการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

4. เน้นเรื่องอนาคต หมายความว่า อดีต คิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นผ่านไปแล้ว เราเปลี่ยนแปลงอะไรมันไม่ได้อีกแล้ว

วิธีการ การส่งเสริมให้คนมีความรักกันและมีการเรียนรู้ร่วมกันในการกระทำได้นั้น ได้มีคนพยายามค้นคว้าวิธีการโดยพัฒนาและวิจัยมากกว่า 50 ปี จนกลายเป็นเครื่องมือที่เรียกว่า “AIC” ซึ่งได้ผ่านการวิจัยและทดลองใช้และมีการพัฒนาอยู่เสมอ “AIC” เป็นวิธีการและเทคนิคในการเอาคนที่ทำงานร่วมกันทั้งหมดในระบบใดระบบหนึ่งเข้ามาประชุมเชิงปฏิบัติการ

กระบวนการดำเนินการ “AIC” มี 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 พลังเมตตา เป็นขั้นตอนของ Appreciation (A) เป็นการสำรวจสภาพปัจจุบันที่เป็นจริง และการศึกษาสภาพในอนาคต และการประยุกต์ใช้กระบวนการ เรียกว่า Appreciation

ขั้นตอนที่ 2 พลังปัญญา เป็นขั้นตอนของ Influence (I) เป็นการคิดค้นมาตรการสำคัญหรือกุญแจแห่งความสำเร็จ ด้วยการจินตนาการล่วงหน้าว่าจะมีใคร ไปทำอะไร ทำเมื่อไร จึงจะเกิดสภาพที่คาดหวัง วิเคราะห์ผลกระทบ ประยุกต์ใช้ในขั้นที่ 2 เรียกว่า Influence

ขั้นตอนที่ 3 พลังพัฒนา เป็นขั้นตอนของ Control (C) เป็นขั้นการจัดกลุ่มทำงาน หรือคนร่วมกันทำงานได้ วิธีการคือสร้างกลุ่มงานใหม่ตามความสมัครใจ จัดทำแผนการดำเนินการ การสรุปบทวน ประเมินผลและกำหนดกิจกรรมที่จะทำต่อภายหลังการสัมมนา การนำวิธีการข้อตกลงมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ เรียก Control

Deming (1986 อ้างอิงใน สมคิด บางโม, 2558, หน้า 238-239) ได้เสนอกระบวนการบริหารที่มืองาน ที่เรียกว่า PDCA มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (Plan) เริ่มต้นด้วยการวางแผนการทำงานของทีมงานก่อนเสมอ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดภารกิจ กำหนดขั้นตอนวิธีการทำงาน แจกสมาชิกทุกคนทราบ

2. ขั้นปฏิบัติ (Do) ขั้นนี้ควรศึกษาเป้าหมาย ขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนเก็บข้อมูลในการทำงาน โดยเฉพาะข้อมูลเชิงคุณภาพ

3. ขั้นตรวจสอบ (Check) ขั้นนี้เป็นตรวจสอบการทำงานและผลของการทำงาน ควรตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ทุกเดือน หรือ 3 เดือน เพื่อหาจุดบกพร่อง

4. ขั้นแก้ไขปรับปรุง (Act) เป็นขั้นปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ ถ้าผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายต้องแก้ที่ต้นเหตุ ถ้าพบความผิดปกติใด ๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ พัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น

บรรจง อมรชีวิน (2556, หน้า 37-38) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่เพิ่มผลสัมฤทธิ์ไว้ 2 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มต้นจากการจัดทำแผนผังวัตถุประสงค์ (Objective Tree) เปรียบเหมือนกรอบการวิเคราะห์ และเป็นตัววางฐานกลยุทธ์ของแผนงาน ได้แก่ กำหนดเป้าประสงค์ที่เหมาะสม ระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ชั้นกลางหรือระยะกลาง ระบุวัตถุประสงค์แผนงาน

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารอบผลสัมฤทธิ์ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการทำผังวัตถุประสงค์ โดยมีการจัดทำแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผล โดยเน้นที่กำหนดตัวชี้วัดผลงานและการวัดความก้าวหน้าโดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่ แปลงองค์ประกอบในแผนผังวัตถุประสงค์มาเป็นเป้าหมาย (Goal) ระบุข้อสมมุติฐานที่สำคัญ เป็นสภาพเงื่อนไขที่จำเป็นที่ต้องมีเพื่อให้การดำเนินการเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์แผนงาน บรรลุตามที่ต้องการ การระบุตัวชี้วัดผลงาน เป็นการระบุตัวชี้วัดที่จะต้องชี้ให้เห็นและมีความมั่นใจในการแสดงได้ว่าบรรลุผลหรือไม่ กำหนดหลักฐานการตรวจสอบ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า ถอยกลับมาแล้วมองเข้าไปใหม่ในภาพรวมทั้งหมด

รัฐบาลนิวซีแลนด์ (n.d. อ้างอิงใน บรรจง อมรชีวิน, 2556, หน้า 52-53) ได้กล่าวถึงวงจรการจัดการแบบมุ่งผลลัพธ์ตามแนวทางของรัฐ ซึ่งรัฐบาลนิวซีแลนด์ใช้คำว่า Managing for Outcome ซึ่งเข้าใจได้ว่า ความสำเร็จในระดับแผนงานของรัฐ คือหัวใจการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์นั่นเอง โดยการดำเนินการและการให้บริการและการทบทวนผลสัมฤทธิ์ตามด้วยข้อมูลย้อนกลับ กลับมาสู่วงจรการวางแผนอีก ที่จะได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนดังนี้

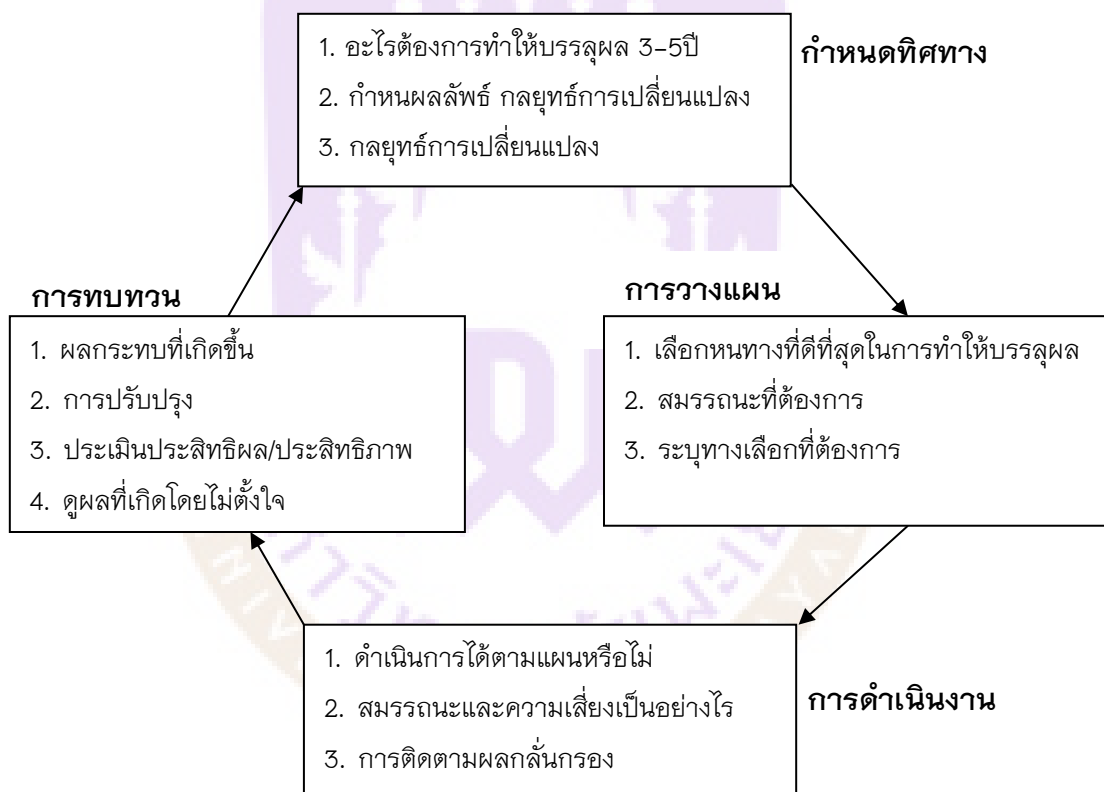
ขั้นที่ 1 ขั้นการกำหนดทิศทาง เป็นการกำหนดว่าสิ่งที่ต้องการให้บรรลุในช่วง 3-5 ปีข้างหน้าคืออะไร และทำไมการระบุและยืนยันเกี่ยวกับผลลัพธ์ การตรวจกลยุทธ์ การระบุถึงขอบเขตและเรื่องหลักที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 2 ขั้นการวางแผน เป็นการพิจารณาว่าอะไรคือหนทางที่ดีที่สุดในการที่จะทำให้ผลลัพธ์บรรลุและต้องดูว่า มีสมรรถภาพที่ต้องการในการทำงานนั้นหรือไม่ นอกจากนี้ในขั้นตอนนี้

ก็ต้องระบุทางเลือกและเลือกกิจกรรมที่ดีที่สุดที่รัฐจะมีกิจกรรมเข้าแทรกเพื่อให้เกิดผล (Intervention) รวมทั้งการระบุสมรรถภาพที่ต้องการด้วย

ขั้นที่ 3 ขั้นดำเนินการและให้บริการของภาครัฐ เป็นการพิจารณาว่า ในขั้นตอนการดำเนินงานและการให้บริการเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่และการจัดสมรรถนะของบุคลากรองค์กร และการจัดการกับความเสียมี่ประสิทธิผลเพียงใด พิจารณาการบริการต้องติดตามและกลั่นกรองด้วย

ขั้นที่ 4 ขั้นการทบทวน เป็นการทบทวนว่า มีผลกระทบอะไรเกิดขึ้นกับการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ อะไรสามารถปรับปรุงได้บ้าง ประเมินผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล อะไรที่ไม่ต้องการ



ภาพ 3 แผนผังวงจรการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: บรรจง อมรชีวิน, 2556, หน้า 53

บรรจง อมรชิวิน (2556, หน้า 70) ได้ให้เสนอแนวทางและขั้นตอนการบริหารจัดการโครงการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Project-Based Result Management) การวัดและประเมินผลโครงการในภาพรวมของระยะต่าง ๆ แบ่งเป็นกระบวนการออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องชัดเจนสามารถวัดได้ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์โครงการที่ตั้งไว้ เครื่องมือสำคัญ คือ หลักตรรกะ (Log Frame) แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุ เชิงผล ซึ่งพัฒนาโดย USAID (องค์การความช่วยเหลือแห่งสหรัฐ)

ระยะที่ 2 การเลือกตัวชี้วัด กำหนดขึ้นมาเพื่อวัดความก้าวหน้า ได้แก่ ตัวชี้วัด ปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดกระบวนการ ตัวชี้วัดผลผลิต ตัวชี้วัดผลลัพธ์ และตัวชี้วัดผลกระทบ การคัดเลือกตัวชี้วัดมีความสำคัญอย่างมากต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของโครงการ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญควรมีจำนวนไม่มาก

ระยะที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย (Target) กำหนดเป้าหมาย คือ กลุ่มตัวชี้วัดที่มีความเฉพาะลงไปตามด้วยการกำหนดวันที่ที่จะทำสำเร็จในอนาคต เป้าหมายในระหว่างทางจนถึงเป้าหมายสุดท้าย เป้าหมายจึงต้องกำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

ระยะที่ 4 การรวบรวมข้อมูลผลงาน เป็นการสังเกตและเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะ ๆ เพื่อติดตามและวัดผลความก้าวหน้า ตลอดจนผลลัพธ์ ผลผลิต แนวทางการปฏิบัติที่ดี

ระยะที่ 5 การทบทวนและรายงานผลงาน เป็นการรายงานเชิงผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน กำหนดให้มีการรายงานเป็นระยะและประจำปี เปรียบเทียบผลที่คาดหวัง

สมคิด บางโม (2558, หน้า 86) ได้เสนอขั้นตอนกระบวนการวางแผน เป็นขั้นตอนในการวางแผนตั้งแต่ต้นจนจบว่าต้องทำอะไรบ้าง ก่อนหลังอย่างไร ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการก่อนการวางแผน ได้แก่ การจัดตั้งผู้รับผิดชอบการวางแผน การกำหนดวิธีการวางแผน ว่ามีขั้นตอนอย่างไร จะต้องทำอะไรบ้าง การรวบรวมข้อมูล เช่น ทรัพยากรบริหาร สถิติต่าง ๆ และปัญหาต่าง ๆ

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหา ศึกษางานที่ปฏิบัติมาแล้วว่า มีปัญหาอะไรบ้าง สิ่งใดต้องแก้ไข ต้องการให้เกิดสิ่งใหม่อะไรบ้าง และองค์กรณีเป้าหมายอะไร

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการต่าง ๆ นั่นคือ การเขียนเป็นแผนงานโครงการ และกิจกรรม

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนปฏิบัติ ใช้กระบวนการบริหาร การจัดระบบงาน การวางแผนตัวบุคคล การอำนวยความสะดวก การตรวจนิเทศ การควบคุมงาน

ขั้นที่ 5 การประเมินผล เพื่อศึกษาจุดแข็ง ข้อบกพร่อง อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป

Harris (1975 อ้างอิงใน อัญชลี ธรรมะวิธิกุล, 2552, สื่อออนไลน์) ได้เขียนหนังสือ พฤติกรรมการนิเทศการศึกษา ปี ค.ศ.1975 กำหนดกระบวนการนิเทศการศึกษา ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ประเมินสภาพการทำงาน (Assessing) เป็นกระบวนการศึกษาถึงสภาพต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลที่เป็นเพื่อนำมาเป็นตัวกำหนดถึงความต้องการจำเป็นเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 1.1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการศึกษาหรือพิจารณาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ 1.2) สังเกตสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบถี่ถ้วน 1.3) ทบทวนและตรวจสอบสิ่งต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวัง 1.4) วัดพฤติกรรมการทำงาน 1.5) เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน

2. จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย จุดประสงค์ และกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย 2.1) กำหนดเป้าหมาย 2.2) ระบุจุดประสงค์ในการทำงาน 2.3) กำหนดทางเลือก 2.4) จัดลำดับความสำคัญ

3. ออกแบบการทำงาน (Designing) เป็นกระบวนการวางแผนการทำงานหรือกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยประกอบด้วย 3.1) จัดสายงานให้ส่วนประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน 3.2) หาวิธีการนำเอาทฤษฎีหรือแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ 3.3) เตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะทำงาน 3.4) จัดระบบการทำงาน 3.5) กำหนดแผนในการทำงาน

4. จัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ประกอบด้วย 4.1) กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ 4.2) จัดสรรทรัพยากรไปให้หน่วยงานต่าง ๆ 4.3) กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องใช้สำหรับจุดมุ่งหมายบางประการ 4.4) มอบหมายบุคลากรให้ทำงานในแต่ละโครงการหรือแต่ละเป้าหมาย

5. ประสานงาน (Coordinating) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกทุก ๆ อย่างเพื่อจะให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จงาน ประกอบด้วย 5.1) ประสานการปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ให้ดำเนินงานไปด้วยกันด้วยความราบรื่น 5.2) สร้างความกลมกลืนและความพร้อมเพียงกัน 5.3) ปรับการทำงานในส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด 5.4) กำหนดเวลาในการทำงานในแต่ละช่วง 5.5) สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

6. นำการทำงาน (Directing) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสมอันจะสามารถบรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด ซึ่งได้แก่ 6.1) การแต่งตั้งบุคลากร 6.2) กำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการทำงาน 6.3) กำหนดระเบียบ

แบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณหรืออัตราเร็วในการทำงาน 6.4) แนะนำและปฏิบัติงาน 6.5) ซึ่งแจ้งกระบวนการทำงาน 6.6) ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน

สังต์ อุทรานันท์ (2530 อ้างอิงใน วีระศักดิ์ ชมพูคำ, 2550, หน้า 80) กล่าวถึงกระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและจะต้องดำเนินการควบคู่กันไปกับการบริหารและกระบวนการเรียนการสอน จำแนกได้ 3 ประการ คือ

หลักการที่ 1 การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ

หลักการที่ 2 การนิเทศการศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพผู้เรียน แต่การดำเนินการจะกระทำโดยผ่านตัวกลางคือครู

หลักการที่ 3 การนิเทศการศึกษา(ในประเทศไทย) เน้นบรรยากาศความเป็นประชาธิปไตย

Deming ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ 4 ขั้นตอน (วีระศักดิ์ ชมพูคำ, 2550, หน้า 80-86) สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan = P) การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการนิเทศการศึกษา เป็นการดำเนินงานที่มีเป้าหมายจะศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา และการกำหนดแนวทางการนิเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do = D) เป็นการนำแผนสู่การปฏิบัติมีเป้าหมายสำคัญคือ ประเมิน ตรวจสอบ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนรายงานผลการนิเทศให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและตรวจสอบ (Check = C) เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือ สะท้อนสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามขอบข่ายงานที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศ ตลอดจนความเหมาะสมของกระบวนการนิเทศการศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ (Action = A) การนำผลการประเมินไปใช้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการนิเทศการศึกษา ก่อนจะวนกลับเข้าสู่วงจรของกระบวนการพัฒนาการนิเทศ

กระบวนการส่งเสริมศึกษานิเทศก์ให้พัฒนางานนั้น อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2552) กล่าวไว้ว่า เพื่อให้เกิดการปฏิบัติการนิเทศ ติดตาม อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ศึกษานิเทศก์จะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วยกระบวนการที่เหมาะสม สอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เห็นความสำคัญดังกล่าว ได้สังเคราะห์แนวคิด หลักการ

เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานและการนิเทศการศึกษา นำมากำหนดกระบวนการพัฒนาการนิเทศ
สู่วิธีปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นแนวทางสำหรับศึกษานิเทศก์นำไปใช้พัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน
ในสภาวะปกติของงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์บริบท (Criticizing Context)

ขั้นที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดทิศทาง (Creating Conceptual Framework)

ขั้นที่ 3 สร้างรูปแบบเทคนิควิธีพัฒนางาน (Constructing Innovation)

ขั้นที่ 4 ปฏิบัติการนิเทศติดตาม (Controlling Supervision)

ขั้นที่ 5 ถามหาผลสำเร็จของงาน (Concluding Achievement)

ขั้นที่ 6 จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Conducting Learning Exchange)

ขั้นที่ 7 มุ่งสู่เครือข่าย ขยายผล ต่อยอด (Connecting Enhance Network)

สังต์ อุทานันท์ (2530 อ้างอิงใน วีระศักดิ์ ชมพูคำ, 2550, หน้า25) ได้นำเสนอ
รูปแบบกระบวนการนิเทศที่ใช้ในการบริหารงานแบบไทย เรียกว่า PIDRE ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 วางแผนการนิเทศ (Planning-P) เป็นขั้นที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
จะประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผน
ร่วมกัน

ขั้นที่ 2 การให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน (Informing-I) ให้ความรู้ในสิ่งที่จะทำ
เป็นขั้นตอน โดยให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงาน(Doing-D) มี 3 ลักษณะประกอบด้วย ผู้รับนิเทศ ผู้ให้การ
นิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศ

ขั้นที่ 4 การสร้างขวัญและกำลังใจ (Reinforcing-R) เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจ
และบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขั้นนี้อาจจะดำเนินการไปพร้อม ๆ กันกับผู้รับ
การนิเทศกำลังปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นลงไปแล้วก็ได้

ขั้นที่ 5 ประเมินผล (Evaluating-E) เป็นขั้นการประเมินผลการดำเนินงานซึ่งผ่านไป
แล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศหากพบว่า มีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างหนึ่ง
อย่างใดที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผลก็สมควรจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข

Allen ได้กล่าวถึง กระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน (วีระศักดิ์ ชมพูคำ,
2550, หน้า 22-23) เรียกว่า POLCA ดังนี้

1. กระบวนการวางแผน (Planing Process = P) ประกอบด้วย การคิดวางแผน จัดทำ
ตารางนิเทศ การทำโครงการเพื่อวางแผนสู่การปฏิบัติ การวางแผนสู่การคาดคะเนอนาคตและ
การพัฒนากระบวนการทำงานอยู่เสมอเพราะงานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ผูกพันซับซ้อน และ
ต้องแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ

2. การจัดการ (Organization Process = O) จัดจำแนกหน้าที่ จัดบุคลากรที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน การประสานงาน ซึ่งแหล่งข้อมูลวิชาการ จัดให้มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง การเป็นตัวแทนทางการศึกษา ซึ่งศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่ตัวแทนของหน่วยงานทางการศึกษามีบทบาทในการบริหารงานวิชาการ วิทยาการ และผู้ประสานงาน

3. การนำ (Leading Processes = L) ประกอบด้วย การนำในการตัดสินใจ ความมาจากหมู่คณะเป็นสำคัญ ข้อเสนอแนะให้คำปรึกษาแนะนำ แรงจูงใจเอาใจใส่เรื่อง สวัสดิภาพ ตอบสนองความต้องการ การสื่อสารความหมายสำคัญต่อการนิเทศ ความคิดริเริ่มศึกษานิเทศก์ต้องยอมรับความคิดเห็นคนอื่น อันจะเป็นการส่งเสริมความคิดริเริ่มของครู และการสาธิต ศึกษานิเทศก์ควรนำในการสาธิตบทเรียน วิธีการสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนการสาธิตการสอนของโรงเรียน

4. การควบคุม (Controlling Processes = C) ศึกษานิเทศก์ใช้เทคนิคแก้ไขข้อบกพร่อง โดยความร่วมมือของครูจากความจริงใจและศรัทธา เร่งดำเนินการเพื่อให้การสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการที่ต้องมีการแก้ไขปัญหาคัดต่าง ๆ และมีการตรวจสอบอย่างเป็นทางการ

5. กระบวนการประเมินผล (Assessing Processes = A) โดยการพิจารณาจากผลงาน (Judging Performance) และการวัดผล (Measuring Performance)

Graen and Uhl-Bien (1995 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 200-201) ได้กล่าวถึง กระบวนการขั้นตอนการสร้างภาวะผู้นำ ตามทฤษฎี LMX ว่า เป็นขั้นตอนการสร้างภาวะผู้นำตามช่วงเวลาการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 ระยะของการเป็นคนแปลกหน้าต่อกัน (The Strange Phase) เป็นระยะสัมพันธ์แบบสองต่อสอง ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ระยะที่ 2 ระยะสร้างความคุ้นเคยต่อกัน (The Acquaintance Phase) เป็นระยะการสร้างความสัมพันธ์ไมตรี ด้วยการแลกเปลี่ยนทางสังคมต่อกันโดยใช้ประเด็นที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงาน

ระยะที่ 3 การเป็นหุ้นส่วนที่สมบูรณ์ (The Mature Partnership Phase) เป็นระยะที่มีความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนระหว่างกัน มีความใกล้ชิดสนิทสนม มีความไว้วางใจ มีความนับถือ และผูกพันต่อกันสูง เป็นระยะที่พึ่งพาอาศัยกันได้

รัตน์ บัณฑิต (2552, หน้า 13-15) ได้กล่าวไว้ถึงกระบวนการวิจัยโดยทั่วไปแล้ว ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปรวมสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ สภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง สรุปรวมความคิดเห็นในความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง แล้วทำการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ สร้าง และประเมินนวัตกรรม เป็นขั้นการออกแบบหรือวางแผนเพื่อแก้ปัญหา ลงมือสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการตรวจสอบเครื่องมือก่อนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 3 การนำนวัตกรรมไปทดลองใช้ เป็นขั้นการนำนวัตกรรมไปใช้กับกลุ่มเป้าหมาย ออกแบบการทดลอง คัดเลือกเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับปรุงนวัตกรรม เมื่อมีการทดลองใช้นวัตกรรมเสร็จสิ้นแล้วจะเป็นการประเมินผลการใช้นวัตกรรม และปรับปรุงนวัตกรรมให้สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่วัตกรรม สามารถนำนวัตกรรมไปใช้ในวงกว้างต่อไปเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่กระบวนการวิจัยและพัฒนาต่อไป

Stake (2010 อ้างอิงใน สมบูรณ์ ดันยะ, 2545, หน้า 80-81)ระบุถึงกระบวนการประเมินทางการศึกษา แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. สภาพนำ (Antecedence) หรือสิ่งที่มีมาก่อน หมายถึง สภาพใด ๆ ก็ตามที่มีอยู่แล้วก่อนจะมีการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจมีส่วนสัมพันธ์กับผลผลิตที่เกิดขึ้นก็ได้ เช่น สภาพของตัวนักเรียน ความสนใจ ความถนัด ประสบการณ์ ความรู้เดิม ความตั้งใจที่จะเรียนรู้ สภาพของตัวครู บุคลิกภาพ คุณวุฒิ ประสบการณ์ แรงจูงใจในการสอน เจตคติต่อการสอน สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม วัสดุ อุปกรณ์ ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สภาพแวดล้อมในโรงเรียน ได้แก่ ขนาดที่ตั้ง บริเวณ สถานที่ ความสะอาด การบริหาร ได้แก่ กระบวนการในการดำเนินงาน การจัดการด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารบุคลากร การวางแผนงาน โครงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ การให้บริการและความร่วมมือแก่ชุมชน การได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือจากชุมชน ความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า ผู้ปกครอง

2. กระบวนการปฏิบัติงาน (Transaction) กระบวนการจัดกิจกรรมทุกชนิดที่จัดให้มีขึ้นเพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่ต้องการ

3. ผลผลิต (Outcomes) เป็นผลที่เกิดจากการจัดการศึกษา ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เจตคติและทักษะต่าง ๆ ของนักเรียนที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ทางการศึกษา นอกจากนั้นยังรวมความถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับตัวครู โรงเรียน และชุมชน

Daniel L. Stufflebeam (1960 อ้างอิงใน สมบูรณ์ ดันยะ, 2545, หน้า 84) ได้ระบุไว้ถึงกระบวนการประเมินทางการศึกษา เป็นที่รู้จักกันในนาม CIPP Model แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การประเมินสภาวะแวดล้อม(Context Evaluation) เป็นการประเมินสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม นโยบายทางการศึกษา ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนปรัชญาทางการศึกษา
2. การประเมินตัวป้อน (Input Evaluation) เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยเบื้องต้นต่าง ๆ เช่น บุคลากร อาคารสถานที่ งบประมาณหรืออื่น ๆ
3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อระบุจุดเด่น จุดด้อยของกระบวนการบริหาร กระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ หลังการนำแผนสู่การปฏิบัติจริง
4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลผลิตด้านปริมาณ และคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556, หน้า 8-9) ได้เสนอ กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ 3 กระบวนการ เพื่อประกันคุณภาพสถานศึกษา ในสังกัด ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการดำเนินการของหน่วยงาน ต้นสังกัดและสถาบันการศึกษาในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐาน การศึกษาของชาติ หลังจากนั้นหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันการศึกษาจัดทำแผน เพื่อใช้เป็น แนวทางในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้ในด้านการพัฒนา หลักสูตร สื่อการพัฒนาครูและบุคลากร ธรรมเนียมสถานศึกษา ระเบียบการสอน การแนะแนวทาง การจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล ทั้งนี้จะเน้นระบบและกลไกการปฏิบัติงาน ตามแผน ติดตาม กำกับกับการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. การตรวจสอบ (Quality Audit) เป็นดำเนินการของสถาบันการศึกษาและ หน่วยงานต้นสังกัดในการยืนยันเป้าหมายที่กำหนด มุ่งไปสู่มาตรฐานที่ต้องการ โดยการ ดำเนินงาน คือ การตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานทั้งระบบด้วยตนเองของสถาบันการศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และรายงานผล ต่อผู้ปกครองและผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ของสถาบันการศึกษา โดยหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและ/หรือใช้มาตรการใน การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

3. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เป็นการประเมินค่าระดับคุณภาพของ กิจกรรมเฉพาะอย่างในหน่วยงาน เช่น คุณภาพการจัดการศึกษา คุณภาพของงานวิจัย คุณภาพของการสอน เป็นต้น การประเมินคุณภาพภายในจะใช้วิธีการศึกษาตนเอง (Self Study) และการประเมินตนเอง (Self Assessment) ส่วนการประเมินคุณภาพภายนอกเป็น การดำเนินงานโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อประเมินผล และรับรองว่า สถาบันการศึกษาจัดการศึกษาได้คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

กระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยใช้กระบวนการเชิงระบบของ Deming (Deming cycle) เป็นพื้นฐานการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 14-15) ดังนี้

P (Planning) การวางแผน จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการประเมินให้ชัดเจน

D (Doing) การปฏิบัติ สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานตามแผนและให้การนิเทศ

C (Checking) การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา สร้างเครื่องมือการประเมินตามมาตรฐานการศึกษา กำหนดเกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการศึกษา

A (Acting) การพัฒนาปรับปรุง สถานศึกษานำผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษามาวิเคราะห์วางแผนการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแนวทางที่สถานศึกษาเลือกใช้

กระบวนการพัฒนาคุณภาพของกระทรวงศึกษาของรัฐโรดไอแลนด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Rhode Island State Department of Education) ได้กำหนดกิจกรรมหลักไว้ 5 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1. กิจกรรมที่ 1 การศึกษาตนเอง (Self-Study) เป็นกิจกรรมพัฒนาที่มุ่งงานของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ความสามารถ

2. กิจกรรมที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (Improvement Plan) แผนพัฒนาการจัดการศึกษาจัดทำขึ้น จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้ โดยแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่จัดทำขึ้น ต้องละเอียดลึกซึ้งและเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย

3. กิจกรรมที่ 3 การตรวจเยี่ยมโรงเรียน (School Visit) เป็นกิจกรรมที่บุคลากรฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานทางการศึกษา มหาวิทยาลัย เขตพื้นที่การศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียนคณะกรรมการสถานศึกษาเข้าไปตรวจเยี่ยมโรงเรียน เพื่อให้ข้อเสนอแนะช่วยเหลือและมีการจัดทำรายงานการตรวจเยี่ยมเพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะขอควรพัฒนาให้แก่โรงเรียน

4. กิจกรรมที่ 4 สนับสนุนโรงเรียนและการสร้างข้อตกลง เพื่อเข้าไปช่วยเหลือโรงเรียน (Compact for Learning) เป็นการสนับสนุนโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อบรมทั้งการสร้างข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนภายหลังจากที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้เข้าไปตรวจเยี่ยมโรงเรียน

5. กิจกรรมที่ 5 การจัดทำรายงานการจัดการศึกษาของโรงเรียน (School Report Night) เป็นการจัดทำรายงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนเสนอต่อชุมชน พ่อแม่ผู้ปกครอง อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพแล้ว เกิดผลอย่างไร

Bishop (1979 อ้างอิงใน พลตรี สังข์ศรี, 2556, หน้า 90) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร
2. วิเคราะห์ความต้องการโดยรวมว่า สนใจอะไร เพื่อจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. การพัฒนาโดยวิธีที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง
4. การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดผลจำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อชี้แนะและให้การฝึกอบรม
5. การประเมินผลว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการอย่างเป็นระยะ และพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

Castetter (1996 อ้างอิงใน พลตรี สังข์ศรี, 2556, หน้า 90) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน

1. การวินิจฉัยความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

Rebore (2001 อ้างอิงใน พลตรี สังข์ศรี, 2556, หน้า 91-92) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานบริหารการศึกษา เช่น เป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นต้น ในกรณีที่จะพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

ขั้นที่ 2 การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินความต้องการด้านเนื้อหาความรู้ ทักษะ เจตคติที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งอาจรวมถึงวิธีการพัฒนาด้วย

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร เป็นการระบุอย่างกว้างว่า มุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรกลุ่มใดบ้าง โดยมีการเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง และมีเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างชัดเจนว่า จะมีจำนวนเท่าใด มุ่งเพื่อวัตถุประสงค์อะไร

ขั้นที่ 4 การออกแบบโปรแกรม/หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร เป็นการนำหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาใช้ เพื่อออกแบบโปรแกรมหรือหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม วิธีการที่ใช้สำหรับแต่ละโปรแกรม/หลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีหลากหลายวิธี เช่น การเรียนในชั้นเรียน การพัฒนาโดยสถาบันต่าง ๆ การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conferences) เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การดำเนินงานตามโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร โดยฝ่ายบริหารจะต้องป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่าง ๆ โดยการจัดสรรงบประมาณอย่างพอเพียง การคำนึงถึงความเหมาะสมของเวลา และรูปแบบการพัฒนา

ขั้นที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่ใช้วิธีการประเมินการรับรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ (Perception-Based Approach) เช่น ประเมินวิทยากร การบริหารโครงการ ความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีการดำเนินงาน ความเหมาะสมของเวลา สถานที่ ฯลฯ

Herbert and Other (1980 อ้างอิงใน พลตรี สังข์ศรี, 2556, หน้า 90-91) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคลากรขององค์กรไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติที่องค์กรต้องการ สามารถแก้ไขได้โดย การให้การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญมากใน 3 ลักษณะคือ 1) วิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน 2) วิเคราะห์หาความจำเป็นในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3) วิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล

2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปแล้วความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มักจะมีมากเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมด ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดขององค์กร ควรเริ่มจากลำดับความต้องการจำเป็น ต่อมาก็จะจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละโครงการตามลำดับ ขั้นสุดท้ายจึงเป็นการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนา

3. การคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรม ขั้นนี้เป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการ ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้ ด้านทัศนคติ ด้านทักษะ ด้านพฤติกรรมการทำงานและด้านผลที่ได้ขององค์กร วัตถุประสงค์ 3 ด้านแรกเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น ส่วนหลังเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว เมื่อได้กำหนด วัตถุประสงค์แล้ว ขั้นต่อมาจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการ ซึ่งเป็น

การกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ หลังจาก นั้น จึงจะกำหนดวิธีและเทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถกระทำได้ใน 2 ระดับ ระดับแรก คือ การพิจารณาว่า การดำเนินการตามโครงแต่ละโครงการบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์หรือไม่ ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของโครงการทั้งหมดว่า สอดคล้องต่อความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือไม่ จึงจำเป็นจะต้อง กำหนดวิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการพัฒนา

สรุปผลการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

ขั้นที่ 1 ขั้นศึกษาวิเคราะห์นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา ขั้นการศึกษาทำความเข้าใจ เกี่ยวกับนโยบายหรือทิศทางการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อการวางแผนพัฒนา สมรรถนะศึกษานิเทศก์ให้ตรงเป้าหมายของหน่วยงาน ประกอบด้วย

1. ศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด
2. วิเคราะห์ทิศทางการจัดการศึกษา
3. กำหนดทิศทาง/สิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล
4. วิเคราะห์สภาพปัญหาจากการปฏิบัติงาน
5. ประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม
6. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน
7. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล

ขั้นที่ 2 ขั้นการวางแผน (Plan): เป็นการประชุมปฏิบัติการวางแผนการทำงาน กำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กำหนดมาตรฐานการทำงาน และออกแบบวิธีการทำงานร่วมกัน

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
2. การวางแผนพัฒนางานตามความต้องการของผู้รับบริการ
3. ออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม
4. สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานและตัวชี้วัดผลกระทบ
5. จัดสายงาน จัดคณะกรรมการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
6. จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนา
7. จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดวันเวลาปฏิบัติงาน
8. ประชุมวางแผนการสร้างรูปแบบ เทคนิค วิธีการพัฒนาบุคลากรจากการมีส่วนร่วม

ส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ขั้นที่ 3 ขั้นการปฏิบัติ (Do): เป็นขั้นการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้

1. ตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการตามแผนที่วางไว้

2. การสื่อสารและการประสานความร่วมมือการทำงาน
 3. พัฒนาบุคลากรตามแผนที่วางไว้ ได้แก่ การประชุม อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ฯ

4. สร้างขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน
5. การปฏิบัติการณ์เทศ ติดตาม และการให้คำปรึกษา แนะนำ
6. เป็นการนำเอาทฤษฎีสู่การปฏิบัติ
7. ปฏิบัติการณ์เทศเป็นทีม สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
8. ใช้หลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ขั้นที่ 4 ขั้นประเมินตรวจสอบ (Check): เป็นขั้นการประเมินผลหรือตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ว่า ศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการพัฒนามีสมรรถนะเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่

1. ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ของผลการปฏิบัติงาน
2. ประเมินความสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่
3. ประเมินพัฒนาการและความก้าวหน้าของงาน
4. ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง
5. ประเมินผลการเรียนรู้
6. ประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
7. การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ หรือประจำปี

ขั้นที่ 5 ขั้นปรับปรุง (Act): เป็นขั้นการปรับปรุงวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ถ้าวิธีการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผนหรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้

1. ปรับปรุงการวางแผน
2. ปรับปรุงวิธีการ กระบวนการทำงาน
3. ปรับปรุงวิธีการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงาน

ขั้นที่ 6 การทบทวน (Review): เป็นขั้นการทบทวนว่ามีผลกระทบอะไรที่เกิดขึ้น กับการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการอะไรสามารถปรับปรุงได้บ้างผลการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างไร ตรวจสอบความก้าวหน้า ถอยหลังกลับมาองความรู้ความสามารถที่มี

1. ผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
2. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
3. ผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน
4. ผลกระทบที่เกิดจากการบริการให้คำปรึกษา แนะนำ

5. วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้งานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วิเคราะห์ตัวแปรแทรกซ้อนหรือสิ่งที่คุณควบคุมไม่ได้
6. การเปรียบเทียบผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่ผ่านมา
7. การบริหารความเสี่ยง การสร้างภูมิคุ้มกัน
8. ทบทวนการพัฒนาทีมงาน การสร้างเครือข่ายและต่อยอดการพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณพร สุขอนันต์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การนิเทศภายในสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก การวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาปัญหาและความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา โดยสังเคราะห์เอกสารและการจัดกลุ่มสนทนาประเด็นเฉพาะ ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบ ระยะที่ 3 การทดลอง รูปแบบ ในสถานศึกษาขนาดเล็ก และระยะที่ 4 การเสนอรูปแบบ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการนิเทศภายในที่เหมาะสมกับสถานศึกษาขนาดเล็ก ควรประกอบด้วย ปัจจัยการดำเนินการ 8 ปัจจัย ที่มีความสำคัญต่อการนิเทศภายใน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ เทคนิคการนิเทศ บทบาท หน้าที่ การประเมินผล การสร้างเครือข่าย การพัฒนา สื่อและเครื่องมือนิเทศ และมนุษย์สัมพันธ์

วิทยา จันทร์ศิริ (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มี 9 เทคนิควิธี ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริมการใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ 3) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรมีหลากหลาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกสมรรถนะ ประกอบด้วย 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 180 ชั่วโมง หรือประมาณ 5 สัปดาห์ ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

วณิช นิรันตรานนท์ (2552, หน้า 210) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาที่มีประสิทธิผล สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธธาณี เขต1 พบว่า กิจกรรมหลักมี 3 กิจกรรม คือ 1) กิจกรรมการฝึกอบรมประกอบด้วย การอบรมสัมมนา การประชุมเชิง

ปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติการ 2) กิจกรรมการใช้พี่เลี้ยง ประกอบด้วย การนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครู การเข้าสัมมนา การให้คำปรึกษาเพื่อแนะนำแก่ครูเป็นรายกลุ่มและรายบุคคล 3) กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย การศึกษาค้นคว้างาน การสังเกตการสอนของครูแกนนำกลุ่มสาระการเรียนรู้ สุขศึกษาและพลศึกษา และการเข้าร่วมกิจกรรมด้านสุขศึกษาและพลศึกษา

วณิชย์ อ่วมศรี (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แบบการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูอาชีวศึกษา ด้วยการสร้างประสบการณ์ในสถานประกอบการ พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูอาชีวศึกษา ด้วยการสร้างประสบการณ์ในสถานประกอบการ โดยการประเมินผล 4 ครั้ง ได้รูปแบบ ประกอบด้วย 3 ระยะ 4 ขั้นตอน 27 กิจกรรม พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูอาชีวศึกษา ด้วยการสร้างประสบการณ์ในสถานประกอบการมีความเหมาะสมระดับมาก ระยะที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ ระยะที่ 2 ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ รองลงมา คือ ระยะที่ 3 หลังการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ และระยะที่ 1 ก่อนการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ

ระยะที่ 1 ก่อนการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและเตรียมการมีความเหมาะสมในระดับมาก กิจกรรมที่มีความเหมาะสม คือ กิจกรรมการสร้างความตระหนักให้สถานศึกษาสนใจ ในการส่งครูเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพในสถานประกอบการ ทั้งนี้ เพราะการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมเตรียมความพร้อมมีความเหมาะสมระดับมาก ประกอบด้วย การจัดปฐมนิเทศ การสร้างความรู้ ความเข้าใจ การประเมินตนเองของครูและการรายงานผล

ระยะที่ 2 ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการสร้างประสบการณ์วิชาชีพในสถานประกอบการ มีความเหมาะสมระดับมาก กิจกรรมที่มีความเหมาะสมสูงสุด คือ กิจกรรมการศึกษาวิเคราะห์และบันทึกสมรรถนะวิชาชีพที่จำเป็นสถานประกอบการของผู้เรียนประจำวันและประจำสัปดาห์

ระยะที่ 3 หลังการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการประเมินสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นของครูและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน มีความเหมาะสมระดับมาก กิจกรรมที่มีความเหมาะสมที่สุด คือ กิจกรรมศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนก่อนและหลังครูเข้ารับการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพตามรูปแบบ

นภาเดช บุญเชิดชู (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา พบว่า

1. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน มี 20 สมรรถนะ 101 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

2. รูปแบบการพัฒนาที่มีลักษณะเป็นรูปแบบบูรณาการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานผ่านการพัฒนา สมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูง 5 ลักษณะย่อย ได้แก่ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ความสามารถในการบริหารจัดการประกันคุณภาพ ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบค่าเฉลี่ยในระดับสูงมา (4.57-4.86) ความเป็นไปได้ของรูปแบบค่าเฉลี่ยในระดับสูงถึงสูงมาก (4.29-4.86)

พิสิษฐ์ ยอดวันดี (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศติดตามการบริหารสถานศึกษาแบบภาคีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ทดลองใช้รูปแบบการนิเทศมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนาทีมงานนิเทศติดตาม 2) การวางแผนนิเทศติดตาม 3) การดำเนินการนิเทศติดตาม และ 4) การสรุปและรายงานผลการนิเทศติดตาม พบว่าในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด โดยผู้นิเทศติดตามและผู้รับการนิเทศติดตามมีระดับการปฏิบัติสอดคล้องกัน และขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการนิเทศ ติดตามการบริหารสถานศึกษาแบบภาคีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ไพรินทร์ เหมบุตร (2549, หน้า 5-11) ได้ทำการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพ ในเครือข่ายการนิเทศที่ 18 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะครูมืออาชีพในเครือข่ายการนิเทศที่ 18 ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพ พัฒนากลยุทธ์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพ และประเมินกลยุทธ์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพในเครือข่ายการนิเทศที่ 18 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษสมรรถนะของครูมืออาชีพ พบว่า สมรรถนะตามมาตรฐานด้านความรู้ สมรรถนะตามมาตรฐานด้านประสบการณ์การปฏิบัติการสอน สมรรถนะตามมาตรฐานด้านประสบการณ์วิชาชีพ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. สภาพปัญหาและความต้องการในการนิเทศการศึกษา พบว่า สภาพการนิเทศมีการดำเนินการทุกรายการ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษา การวางแผนสร้างเครื่องมือนิเทศ ตามจุดพัฒนา ด้านปฏิบัติการนิเทศ ด้านการประเมินผลและรายงาน

จากการสนทนากลุ่ม ส่วนใหญ่จะมีการนิเทศเรื่องหลักสูตรสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ ในภาพรวมเรื่องครูมืออาชีพยังไม่มีดำเนินการใด ๆ การรายงานผลหรือการแจ้งผลการดำเนินงานการนิเทศมีน้อยมากทั้งในระดับโรงเรียนและเขตพื้นที่ปัญหาในการนิเทศมีปัญหาระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษา การวางแผนสร้างเครื่องมือนิเทศตามจุดพัฒนา การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผลและรายงาน ความต้องการในการนิเทศ

อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษา การวางแผนสร้างเครื่องมือ
 นิเทศตามจุดพัฒนา ด้านการปฏิบัติการนิเทศ ด้านการประเมินผลและรายงานผลและจากการ
 สทนหากกลุ่มและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม สรุปได้ดังนี้ ควรมีโครงการในการพัฒนา
 ครูมืออาชีพโดยตรง เพื่อการทำงานตรงตามเป้าหมายและความต้องการของครู ต้องการให้
 ศึกษานิเทศก์ลงพื้นที่นิเทศ และปฏิบัติการนิเทศอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง สร้างระบบนิเทศให้
 เข้มแข็งทั้งภายนอก และการนิเทศภายใน เพื่อให้ความช่วยเหลือแนะนำและให้คำปรึกษาครูได้
 ต้องการให้มีเครือข่ายการนิเทศครูมืออาชีพ ที่สามารถเป็นแบบอย่างได้และสามารถเผยแพร่
 ผลงานได้อย่างทั่วถึง

3. การพัฒนากลยุทธ์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพในเครือข่ายการนิเทศที่ 18
 พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสม 8 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพศึกษานิเทศก์ กลยุทธ์ที่ 2
 พัฒนาศักยภาพครูผู้มืออาชีพโดยการสร้างสื่อนวัตกรรมใหม่ที่ตอบสนองการจัดการเรียนรู้
 ตามตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครูเผยแพร่ผลงาน/
 สื่อนวัตกรรมเพื่อนิเทศการศึกษาผ่านระบบเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครู
 มืออาชีพ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาเพื่อวางแผนนิเทศครูผู้
 มืออาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการนิเทศ
 การศึกษาแนวใหม่ที่ทันสมัย กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการดำเนินการนิเทศครูผู้มืออาชีพด้วยระบบ
 เครือข่ายการนิเทศทุกระดับ กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมการใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐานในการบริหาร
 จัดการกระบวนการนิเทศครูผู้มืออาชีพทั้งระบบ กลยุทธ์ที่ 8 ส่งเสริมระบบการนิเทศ
 ติดตามและประเมินผล การพัฒนาครูผู้มืออาชีพอย่างต่อเนื่อง

4. การประเมินกลยุทธ์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพ ในเครือข่ายการนิเทศที่ 18
 พบว่า ในภาพรวมทั้ง 8 กลยุทธ์ มีความสอดคล้องในระดับมากที่สุด ความเหมาะสมใน
 ระดับมาก ความเป็นไปได้ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

สุวิมล ว่องวาณิช (2552, หน้า 162) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการ
 พัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ภายหลังจากประเมินภายนอกรอบแรก ได้ศึกษาการรับรู้ของ
 ศึกษานิเทศก์ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการปรับปรุงด้านผู้เรียน โดยการพัฒนาคูมากที่สุด
 รองลงมา คือ การพัฒนาหลักสูตร และการคิดค้นวิธีพัฒนาผู้เรียนแบบใหม่ ๆ
 (ร้อยละ 93.40, 64.30 และ 58.70 ตามลำดับ) สำหรับการพัฒนาคู พบว่า ส่วนใหญ่ใช้
 วิธีการอบรมครู รองลงมา คือ การใช้เทคโนโลยีช่วยสอน และเชิญวิทยากรจากชุมชนช่วยสอน
 (ร้อยละ 92.20, 78.80 และ 62.65) ส่วนด้านการพัฒนาการบริหารจัดการส่วนใหญ่ใช้วิธีการ
 เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียนร่วมกันและปรับปรุงระบบ

การบริหารจัดการศึกษาให้คล่องตัวสนองความต้องการจำเป็นของครูและผู้เรียน (ร้อยละ 85.40, 74.90 และ 66.50 ตามลำดับ)

สุภาภรณ์ กิตติรัชดานนท์ (2551, หน้า 139-141) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบการนิเทศการสอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน 23 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ด้านวัตถุประสงค์ มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือ และร่วมมือกับครูให้สามารถพัฒนาตนเองพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาการเรียนการสอนที่จะนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียน 2) ด้านเนื้อหาของการนิเทศมี 5 องค์ประกอบย่อย คือ การพัฒนาหลักสูตรอิงมาตรฐาน การออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ การบริหารจัดการชั้นเรียน 3) ด้านกระบวนการนิเทศมี 6 องค์ประกอบย่อย คือ การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับคุณภาพ การวางแผนการนิเทศ การสร้างเครื่องมือ สื่อการนิเทศ การนิเทศการเรียนการสอน การประเมิน ติดตามผล การขยายผลสร้างวัฒนธรรมคุณภาพโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 4) ด้านวิธีการนิเทศมี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การนิเทศแบบตรวจตรา การนิเทศแบบให้ผลผลิต การนิเทศแบบคลินิก การนิเทศเพื่อพัฒนา 5) ด้านผู้นิเทศ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ ศึกษาวิเคราะห์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการของโรงเรียน 6) ด้านระยะเวลาการนิเทศมี 1 องค์ประกอบย่อย คือ นิเทศทั้งในและนอกเวลาที่ครูทำการสอน 7) ด้านปัจจัยเอื้อสำหรับการนิเทศ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การจัดทำระบบรายงานผลการนิเทศภายในของสถานศึกษาที่เข้าใจง่าย ถูกต้องและเป็นรูปธรรมเพื่อการติดตามผลของหน่วยงานต้นสังกัด การพัฒนาความรู้ด้านการนิเทศภายในให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและทีมผู้บริหาร การกำหนดบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาและทีมงานให้ชัดเจนมากขึ้น

ยุพิน ยืนยง (2553, หน้า ง) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ เพื่อส่งเสริมสมรรถภาพการวิจัยในชั้นเรียนของครู เขตการศึกษา 5 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ เพื่อส่งเสริมสมรรถภาพการวิจัยในชั้นเรียนของครูเขตการศึกษา 5 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ และเพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการเพื่อส่งเสริมสมรรถภาพการวิจัยในชั้นเรียนของครู ผลการวิจัย พบว่า

1. รูปแบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ มีชื่อเรียกว่า ซีไอพีอี (CIPE Model) ประกอบด้วย หลักการมุ่งเน้นกระบวนการนิเทศที่เป็นระบบสัมพันธ์กัน และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล กระบวนการนิเทศ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 Classifying: C การคัดกรองระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และการวิจัย

ในชั้นเรียนเพื่อจัดกลุ่มครูและเลือกวิธีการนิเทศที่เหมาะสมสำหรับครูแต่ละกลุ่ม ขั้นตอนที่ 2 Informing: I การให้ความรู้ก่อนการนิเทศ ขั้นตอนที่ 3 Proceeding: P การดำเนินงาน ได้แก่ การประชุมก่อนการสังเกตการณ์สอน การสังเกตการณ์สอน การประชุมหลังการสังเกตการณ์สอน การประเมินผลการนิเทศโดยมีการกำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอน

2. ผลการใช้รูปแบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการเพื่อส่งเสริมสมรรถภาพการวิจัยในชั้นเรียน พบว่า ครูผู้นิเทศมีสมรรถภาพในการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ อยู่ในระดับสูงมาก และมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนก่อนและหลังการใช้รูปแบบการนิเทศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มาเรียม นิลพันธุ์ (2554, หน้า 149) ได้ประเมินโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ กิจกรรมการพัฒนานิเทศแนวใหม่ วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถตามสมรรถนะศึกษานิเทศก์ เพื่อประเมินสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ด้านการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ด้านการดำเนินการแผนนิเทศ เพื่อประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์ และเพื่อเสนอรูปแบบการนิเทศ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา หัวหน้ากลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการศึกษา ประเด็นการสนทนาเกี่ยวกับ ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถตามสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ แบบสอบถามคุณลักษณะ ศึกษานิเทศก์ สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน แบบประเมินแผนพัฒนารายบุคคล แบบบันทึกสาระสำคัญแผนการดำเนินการนิเทศ แบบประเมิน คุณลักษณะและพฤติกรรมของ ศึกษานิเทศก์แบบออนไลน์ แบบสัมภาษณ์ผู้กำหนดนโยบายและแนวคิดสู่การปฏิบัติ ผลการวิจัย พบว่า

1. ศึกษานิเทศก์มีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถตามสมรรถนะในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การวิจัยสื่อและเทคโนโลยี มีความสามารถในการให้ความรู้ เสริมสร้างความเข้าใจในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ แนะนำ กำกับติดตามงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพครูเพื่อขยายผลสู่นักเรียนให้มีคุณภาพ เป็นผู้ประสานและขยายผลและถ่ายทอดความรู้ เชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติ เป็นผู้วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมทางการศึกษาสู่ การปฏิบัติในสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะกระบวนการคิด การแก้ปัญหา การสื่อสาร และทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะของศึกษานิเทศก์ ด้านการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง และสามารถตั้งชื่อเรื่องงานวิจัยได้อยู่ในระดับสูง งานวิจัยส่วนใหญ่ใช้วิธีการเชิงคุณภาพและ

เชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพเข้าไปเสริมวิธีการเชิงปริมาณ สมรรถนะด้านการเขียน แผนพัฒนาตนเองมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เน้นการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ และความสามารถ ในการวิจัย ส่วนใหญ่ใช้การอบรม สมรรถนะด้านแผนการดำเนินการนิเทศ พบว่า ส่วนใหญ่ ให้ความรู้แก่ครูในเรื่องของแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้วิธีการนิเทศ ตามวงจร PDCA และ PIDRE และกัลยาณมิตรนิเทศ

3. คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ พบว่า

3.1 ศึกษานิเทศก์มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์คือ 3.1.1) มีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำ ปริญญาโท 3.1.2) มีบุคลิกนักวิชาการเป็นผู้นำ 3.1.3) มีประสบการณ์ในการสอนหรือเคยเป็น ผู้บริหารมาก่อน 3.1.4) มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษาตามหลักการเรียนรู้และ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3.1.5) มีความรู้ด้านการนิเทศการศึกษา การทำการวิจัยเชิงปริมาณและนวัตกรรมการศึกษา 3.1.6) มีความรักและศรัทธา ในวิชาชีพ ของตนเอง 3.1.7) มีจิตอาสาและมีความเป็นกัลยาณมิตร

3.2 คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่ควรปรับปรุง คือ ความรู้ความเข้าใจการวิจัย เชิงคุณภาพ ความชำนาญเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีสารสนเทศและพฤติกรรมกรนิเทศของศึกษานิเทศก์ พบว่า ศึกษานิเทศก์ไปนิเทศตามโรงเรียนโดยเฉลี่ยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ศึกษานิเทศก์เป็นผู้นำนโยบาย จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่โรงเรียน ศึกษานิเทศก์เป็นผู้จัดการ ฝึกอบรมในการพัฒนาครู ศึกษานิเทศก์มีพฤติกรรมกรนิเทศด้วยหลักกัลยาณมิตร

4. รูปแบบการนิเทศของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีความหลากหลายวิธีเพื่อ ตอบสนองบริบทของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ความเป็นรูปธรรม โดยใช้การนิเทศแบบบริบท เป็นฐาน และการนิเทศแบบวิจัยเป็นฐาน โดยมีกระบวนการนิเทศประกอบด้วย วิจัยตามบริบท ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมสะท้อนกลับ ร่วมประเมินผล ร่วมปรับปรุงและพัฒนา โดยมิ การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับในทุกขั้นตอนของการนิเทศ และคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่พึง ประสงค์หรือมีอาชีพ คือ ผู้ให้คำปรึกษาช่วยเหลือ เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้วิจัย เป็นผู้พัฒนา ศึกษานิเทศก์ที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะด้านความรู้ 9Cs (COVER, CLEAR, CONTENT, CREATIVE, CONGRUENCE, CONCEPT, CONCRETE, CHANGE, CONSTRUCT) ด้านความสามารถ 9Ts (TARGET, TRANSFER, TACTICS, TECHNOLOGY, TEAM, TECHNIQUE, THINKING, TREND, TEACHER OF TEACHERS) และด้านบุคลิกลักษณะ 9Ss (SMART, SMILE, SMALL, SUPER MODEL, SPIRIT, SHARING, SERVICE MIND, STANDARD, SOCIAL RELATIONSHIP)

ขวัญดาว แจ่มแจ่ม (2555, หน้า 1) ได้ทำการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะด้านการวิจัยที่จำเป็นสำหรับอาจารย์ มี 10 องค์ประกอบ 75 ตัวแปร ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ความสามารถเบื้องต้นทางการวิจัย ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ 1.1) วิธีการแสวงหาความรู้ความจริง 1.2) ประเภทของงานวิจัย 1.3) กระบวนการวิจัย 1.4) จรรยาบรรณนักวิจัย 1.5) ศาสตร์ที่ทำการวิจัย 1.6) สามารถเข้าถึงแหล่งทุนและรู้จักประสงค์ของแหล่งทุน

องค์ประกอบที่ 2 ความสามารถในการทำวิจัย ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 2.1) การกำหนดปัญหาของการวิจัย 2.2) การเขียนข้อเสนอโครงการวิจัย 2.3) การสืบค้นข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวิจัย 2.4) การดำเนินการวิจัยให้สำเร็จตามแผน

องค์ประกอบที่ 3 การจัดทำโครงร่างวิจัย ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ได้แก่ 3.1) การระบุปัญหาการวิจัย 3.2) การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย 3.3) การตั้งสมมติฐานการวิจัย 3.4) การระบุตัวแปรของการวิจัย 3.5) การกำหนดขอบเขตของการวิจัย 3.6) การกำหนดข้อจำกัดการวิจัย 3.7) การกำหนดกำหนดข้อตกลงเบื้องต้น 3.8) การกำหนดและนิยามศัพท์เฉพาะ 3.9) การสร้างกรอบแนวคิด

องค์ประกอบที่ 4 การดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 10 ตัวแปร ได้แก่ 4.1) รูปแบบการวิจัย 4.2) วิธีการที่ทำงานวิจัยมีความเที่ยงตรง 4.3) การกำหนดแหล่งข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ 4.4) การกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง ขนาดและวิธีการสุ่มตัวอย่าง 4.5) การสร้างเครื่องมือวิจัย 4.6) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 4.7) สถิติที่ใช้ในการวิจัย 4.8) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การแปลค่าสถิติและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 4.9) การเขียนรายงานการวิจัย 4.10) การเผยแพร่ผลงานวิจัย

องค์ประกอบที่ 5 บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏและพื้นที่รับผิดชอบ มี 3 ตัวแปร ได้แก่ 5.1) ภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5.2) ยุทธศาสตร์การวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5.3) สังคม ชุมชน ท้องถิ่นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

องค์ประกอบที่ 6 การบริหารจัดการโครงการวิจัย ประกอบด้วย 19 ตัวแปร ได้แก่ 6.1) บุคลากรศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานวิจัย 6.2) การผสมผสานการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ 6.3) การกำหนดแผนงานของโครงการวิจัย 6.4) การออกแบบและวางแผนการบริหารจัดการโครงการวิจัย 6.5) การวางแผนบริหารงานวิจัยเพื่อป้องกันความเสี่ยง 6.6) การกำหนดวิธีการเพื่อรองรับเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการวิจัย 6.7) การกำหนดวิธีการทำงานของทีมงานวิจัย 6.8) การบริหารจัดการและ

กำหนดกิจกรรมเพื่อให้เกิดเครือข่ายทางการวิจัย 6.9) การทำงานร่วมกับบุคคลทุกระดับทั้งในโครงการวิจัยและภายนอกโครงการวิจัย 6.10) การประสานงานกับองค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัย 6.11) การกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหา 6.12) การยุติปัญหาความขัดแย้งในหมู่นักวิจัย 6.13) การบริหารจัดการงบประมาณการวิจัยตามวงเงินของโครงการวิจัยที่ได้รับอนุมัติ 6.14) การบริหารจัดการงบประมาณการวิจัยได้สอดคล้องกับแผนงานวิจัยที่กำหนด 6.15) การดำเนินการโครงการวิจัยให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด 6.16) การส่งผลงานวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร 6.17) การเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมทั้งระดับชาติและนานาชาติ 6.18) การเสนอผลงานวิจัยเพื่อจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร 6.19) การถ่ายทอดผลการวิจัยสู่กลุ่มเป้าหมายและท้องถิ่น

องค์ประกอบที่ 7 การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 7.1) การพัฒนาตนเอง 7.2) การพัฒนาและปรับปรุงงาน 7.3) การพัฒนาท้องถิ่น 7.4) การใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย 7.5) การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

องค์ประกอบที่ 8 การบริหารจัดการผลผลิตของงานวิจัย ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 8.1) นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ 8.2) ความคุ้มค่าและมีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ 8.3) การพัฒนาท้องถิ่นรวมทั้ง 8.4) มีความสามารถในการกำหนดรูปแบบวิธีการในการประเมินผลสำเร็จของโครงการวิจัย 8.5) มีความสามารถในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการวิจัย

องค์ประกอบที่ 9 คุณลักษณะของนักวิจัย ประกอบด้วย 10 ตัวแปร คือ 9.1) ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการวิจัยต่อวิชาชีพ 9.2) เห็นคุณค่าของการวิจัยและการนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตน พัฒนางานและท้องถิ่น 9.3) ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นหรือสนับสนุนผู้อื่นในการทำวิจัย 9.4) ทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาทางวิชาการ ปัญหาขององค์กรหรือปัญหาท้องถิ่น 9.5) มีความสนใจใฝ่รู้และมีวิธีการเรียนรู้ 9.6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับงานวิจัย 9.7) แสดงความคิดเห็นได้อย่างมีเหตุผล 9.8) ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์เชิงวิชาการ 9.9) ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจหรือทำงาน 9.10) มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบ

องค์ประกอบที่ 10 จรรยาบรรณนักวิจัย ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 10.1) มีความซื่อสัตย์ไม่บิดเบือนข้อมูลทางวิชาการและมีคุณธรรมในทางวิชาการและการจัดการ 10.2) มีความตระหนักถึงพันธกรณีในการทำวิจัย ตามข้อตกลงที่ทำไว้กับหน่วยงานที่สนับสนุนการวิจัยและต่อหน่วยงานที่ตนสังกัด 10.3) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัยไม่ว่าจะเป็น คน สัตว์ พืช ตลอดจนวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและเคารพศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างในการวิจัย 10.4) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดจากการวิจัยของตนต่อสังคมทุกระดับ

ชรอยวรรณ ประเสริฐผล (2556, บทคัดย่อ) ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการศึกษาโรงเรียนที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ โดยการสัมภาษณ์ จำนวน 12 คน 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา โดยการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม การตรวจสอบเอกสาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน 3) การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา โดยการสัมภาษณ์รับฟังความคิดเห็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 80 คน การวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา องค์ประกอบที่ 2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะ ด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา องค์ประกอบที่ 4 หลักการในการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และองค์ประกอบที่ 5 เงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา องค์ประกอบที่ 3 เงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา โดยภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

พลตรี สังข์ศรี (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสมรรถนะ วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน 2) ยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบด้วยการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ 3) การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะ 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะ และ 3) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่า การนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาไปใช้มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

สรุปผลจากการศึกษาเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ วิธีการพัฒนาสมรรถนะ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อใช้ในพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 สมรรถนะของศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน

สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ของไทย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสมรรถนะหลักจากต่างประเทศ ได้แก่ แนวคิด เรื่อง A Leadership Competency Model (By Stephen Wagner), Core Competencies for Supervisors (By Baylor University), Core Competencies and Behavior Indicators (By Massey University)

สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ของไทย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการคุรุสภา สถาบันพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์จากต่างประเทศ ได้แก่ Supervisory Competency Model (Oakland County), List of Skills and Competency Use in Public Service Areas (University of Minnesota), Competency Profile for Supervisors Canada

ส่วนที่ 2 การศึกษาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะ แบ่งออกเป็นวิธีการพัฒนาตนเอง และวิธีการพัฒนางาน

วิธีการพัฒนาสมรรถนะตนเอง ได้แก่ แนวคิดจิตวิทยาพฤติกรรมนิยมและแนวพุทธศาสนาของธนพร ชมศรี, เทคนิควิธีพัฒนาสมรรถนะตนเองของไพศาล ไกรสิทธิ์, วิธีการพัฒนาจริยธรรมของกัญญา วีระวรรณ, วิธีการสร้างระบบบริการของพิษณุ ไร่ใจเปการ

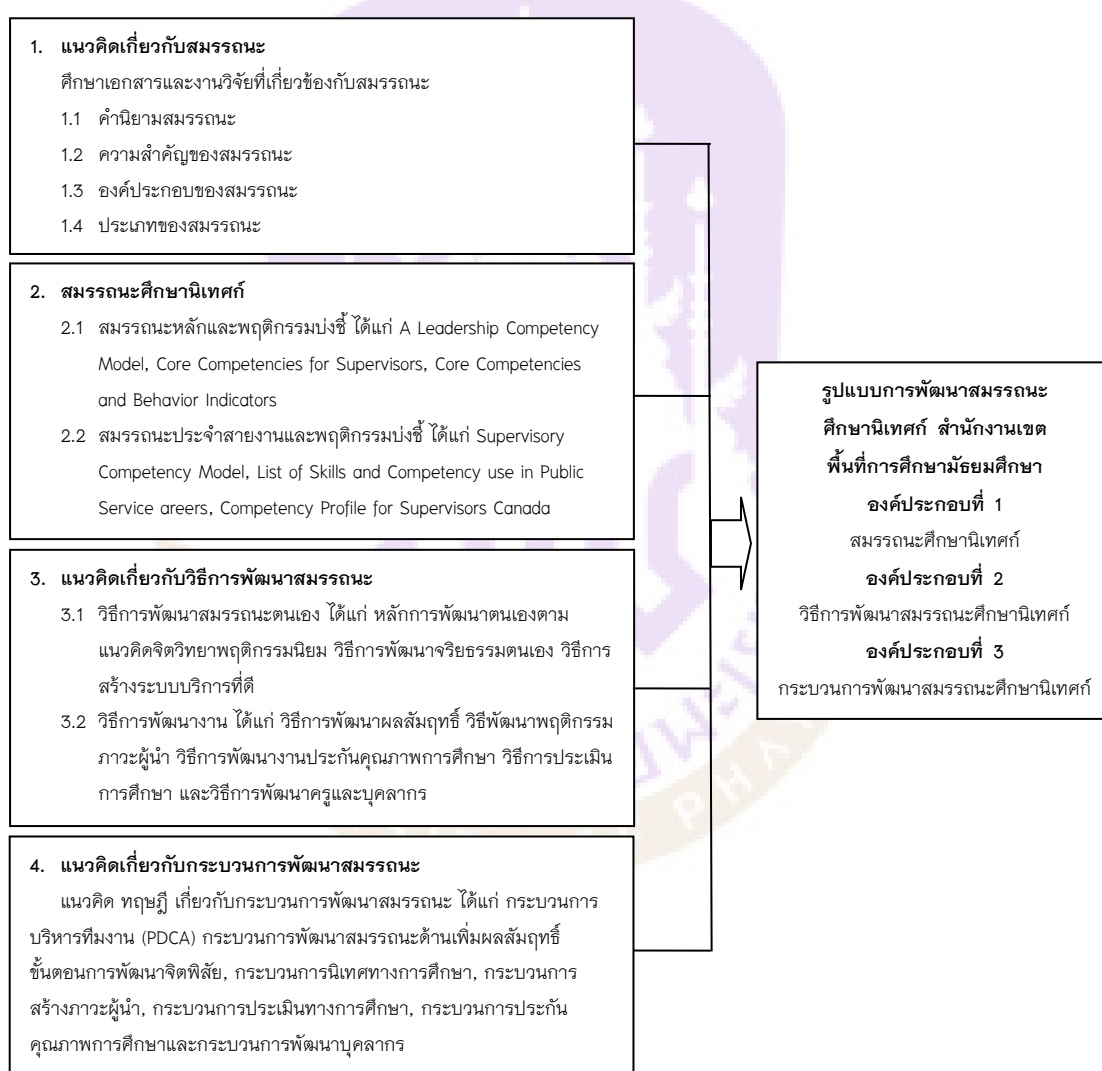
วิธีการพัฒนางาน ได้แก่ วิธีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของบรรจง อมรชิวิน, นโยบายการบริหารงานที่ดีของวิเชียร วิทย์อุดม, วิธีการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, วิธีพัฒนาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไฮไฮไฮสเตท, พฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน, Stogdill และ House and Dessler, วิธีการประเมินการศึกษาของสมบุรณ์ ตันยะ, ประสิทธิ์ บัวคลี่, วิธีการพัฒนางานประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สมคิด บางโม, วิธีการพัฒนาครูและบุคลากรของพศิน แดงจวง, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, วีระยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, รุ่ง พูลสวัสดิ์, สมพงษ์ พลະสุรย์, อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี, วีระวุธ มาษะศิริานนท์, นิตติศักดิ์ กลิ่นเทศ, Nadle, Stoop and Rofferty, Laudon, Dale

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่ ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ขั้นตอนการพัฒนาจิตพิสัยของ David Krathwoh, กระบวนการรวมพลังสร้างอนาคตเป็นระบบสร้างทีมของ William E. Smith Phd and Turid Sato, กระบวนการบริหารทีมงาน (PDCA) ของ W. Edwards Deming, กระบวนการพัฒนาสมรรถนะด้านเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของ บรรจง อมรชิวิน, รัฐบาลนิวซีแลนด์, กระบวนการวางแผนของ สมคิด บางโม, กระบวนการนิเทศทางการศึกษาของ M. Harris, สังกัด อุทรานันท์,

อัญชลี ธรรมะวิจิตรกุล, สัจด์ อุทานันท์, Allen, ขั้นตอนการสร้างภาวะผู้นำของ Graen and Uhl-bien, กระบวนการวิจัยของ รัตนะ บัวสนธ์, กระบวนการประเมินทางการศึกษาของ Stake, Danial L. Stufflebeam, กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, Rhode Island State Department of Education, กระบวนการพัฒนาบุคลากรของ Bishop, Castetter, Rebore, Herbert and Other

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

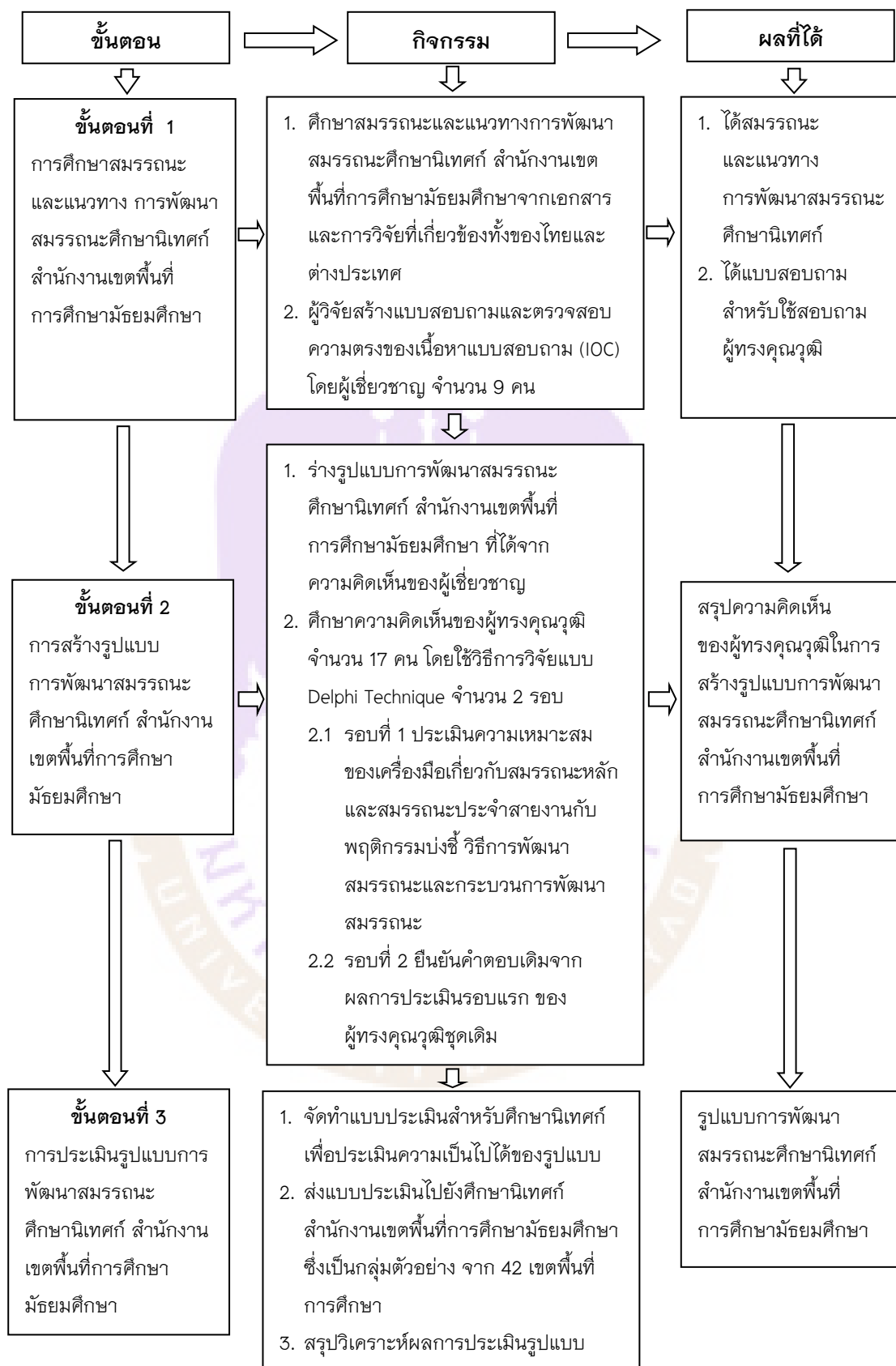
ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอขั้นตอนการวิจัยไว้ ภาพ 5 แสดงขั้นตอนการวิจัย เรื่อง รูปแบบ การพัฒนา พัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยแสดง ขั้นตอน กิจกรรม และผลที่ได้จากการวิจัยแต่ละขั้นตอนไว้ ดังนี้



ภาพ 5 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

การศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีขั้นตอนวิธีการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวิธีการดำเนินงานดังนี้

1. แหล่งข้อมูลในการศึกษา

1.1 แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ตำรา และงานวิจัยจากการศึกษาในประเทศและจากการศึกษาแหล่งข้อมูลจากต่างประเทศที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ วิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ศึกษานิเทศก์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย รูปแบบการพัฒนาศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.2 ศึกษาและสังเคราะห์สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์จากแหล่งข้อมูลภายในประเทศ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 ศึกษาและสังเคราะห์สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์จากแหล่งข้อมูลต่างประเทศ ได้แก่ Stephen Wagner, Baylor University, Massey University

1.4 ศึกษาและสังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์จากแหล่งข้อมูลภายในประเทศ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานพัฒนาครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และสำนักวิจัยและพัฒนาการนิเทศการศึกษาศึกษา

1.5 ศึกษาและสังเคราะห์สมรรถนะประจำสายงานศึกษานิเทศก์ จากแหล่งข้อมูลต่างประเทศ ได้แก่ รูปแบบสมรรถนะของเมืองโอ๊กแลนด์ ประเทศนิวซีแลนด์ (Supervisory Competency Model of Oakland County) รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ของรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา (Leadership Competency Model for Supervisors and Managers State of California) สมรรถนะในการบริการสาธารณะของพนักงาน มหาวิทยาลัยมินนิโซตา สหรัฐอเมริกา (List of Skill and Competency Used in Public Service Careers for University of Minnesota) สมรรถนะศึกษานิเทศก์ของประเทศแคนาดา (Competency Profile for Supervisors of Canada) สมรรถนะหลักของผู้กำกับดูแลงาน ตำแหน่งผู้นำทางการศึกษา

สมรรถนะของผู้กับดูแลงานใหม่ ของสำนักงานบุคคล สหรัฐอเมริกา (United State of Personal Management)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการวิธีการสรุปผลการศึกษาและการสังเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานศึกษานิเทศก์ วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสาร ตำรา ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ การพัฒนาสมรรถนะ การพัฒนารูปแบบและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งเผยแพร่ทั้งเป็นเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เป็นรูปเล่ม และการเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปความเป็นร้อยแก้วและความถี่ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ การวิธีการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นที่ 1.2 การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC)

การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ เป็นการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดกลุ่มสมรรถนะ สมรรถนะ และตัวบ่งชี้สมรรถนะ วิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ โดยสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

1. แหล่งข้อมูลในการศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหาร การศึกษาและนิเทศการศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาเอก กรณีไม่จบปริญญาเอกต้องมีตำแหน่งเป็นรองศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.เจิดหัล้า สุนทรวิภาต อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

1.2 รองศาสตราจารย์ ดร. ชูชีพ พุทธิประเสริฐ ประธานการจัดการเรียนการสอน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1.3 ดร.ยงยุทธ ยะบุญธง หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรีและ
พัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1.4 ดร.ประเวศ เวชชะ หัวหน้าสาขาปริญญาเอก คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏเชียงราย

1.5 ดร.วรศักดิ์ วัชรกำจร ประธานสมาพันธ์ศึกษานิเทศก์มัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย
ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลฯ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

1.6 ดร.ภาสกร พงษ์ลิขิตกร หัวหน้าศูนย์พัฒนาและเร่งรัดคุณภาพการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7 ดร.สาโรจน์ แก้วอรุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

1.8 ดร.เจตนา เมืองมูล ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาลำพูน เขต 1

1.9 ดร.วิชากร ลังกาฟ้า ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินความ
สอดคล้องระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานเพื่อจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็น
ด้านต่าง ๆ และเป็นการศึกษาความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลักและ
สมรรถนะประจำสายงาน ศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ
สมรรถนะศึกษานิเทศก์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญโดยขอเข้าพบเป็นการส่วนตัวหรือทางโทรศัพท์ เพื่อชี้แจง
ความเป็นมา สร้างความเข้าใจและขอความอนุเคราะห์การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง หรือใช้
โทรศัพท์ติดต่อสอบถาม

3.2 หลังสร้างความเข้าใจ และขอความอนุเคราะห์ เมื่อผู้เชี่ยวชาญตอบรับ
แล้วหลังจากนั้นจึงส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์ แนบซองบรรจุเอกสารพร้อม
แสตมป์ และเขียนที่อยู่ถึงตนเองเพื่อความสะดวก

3.3 ขอรับคืนทางไปรษณีย์ หรือโทรศัพท์สอบถาม หรือเก็บด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เป็นรายข้อเพื่อพิจารณาความตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นจึงนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item objective Congruence: IOC) ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.50–1.00 ดังนี้

สูตรการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item objective Congruence: IOC) (พิสนุ พงศ์ศรี, 2553, หน้า 309)

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

$\sum R$ คือ ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. แหล่งข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการนิเทศการศึกษา จบการศึกษาระดับปริญญาเอก กรณีไม่จบปริญญาเอกต้องมีตำแหน่งรองศาสตราจารย์ขึ้นไป หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญขึ้นไป ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 17 คน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการมหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภู่วิภาดาบรรณ อาจารย์ประจำภาควิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ดร.ธิดาวัลย์ อุ่ณกอง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
3. ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
4. ดร.บรรจง ไชยรินคำ หัวหน้าภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
5. ดร.สิงห์คำ รักป่า อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารการศึกษา จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. ดร.สิทธิชัย มูลเขียน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34
2. ดร.วิบูลย์ ทานุชิต ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาลำปาง เขต 2
3. ดร.สุวิทย์ มุกดาภิรมย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาลำพูน เขต 2
4. ดร.อาทิตยา ปัญญา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40
5. ดร.ภัทรินทร์ ชูมาก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

กลุ่มที่ 3 กลุ่มศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. ดร.อภิชาติ พุทธเจริญ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
2. ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42
3. ดร.สัมภาษณ์ คำผุย ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26
4. ดร.วนิดา ปาณินิจ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
5. ดร.ละมุล รอดขวัญ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14
6. ดร.นรินทร์ ชมชื่น ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34
7. ดร.วราภรณ์ อนุวรรตน์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ 2 รอบ ดังนี้

แบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามการประเมินค่า (Rating Scale) แบบ 5 ระดับ ในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาศรณศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการประเมินค่า 5 ระดับ ดังนี้

เครื่องมือตรวจสอบความเหมาะสม มีความหมายของระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง เหมาะสมมาก

ระดับ 3 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุด

แบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามชุดเดียวกับแบบสอบถามที่ใช้ในรอบที่ 1 โดยการคำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ จากแบบสอบถามรอบที่ 1 แล้ว นำส่งให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งในรอบที่ 2 โดยกำหนดสัญลักษณ์และค่าคำนวณที่ได้ เพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นการระบุค่ามัธยฐานที่เป็นคำตอบของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และระบุค่าระดับคะแนนที่เป็นคำตอบของผู้ทรงท่านั้น เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิม หรือเปลี่ยนคำตอบ ในกรณีที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านนั้น ยืนยันคำตอบเดิม และคำตอบในรอบที่ 2 อยู่นอกเหนือขอบเขตพิสัยระหว่างควอไทล์ จะขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิท่านนั้นแสดงเหตุผลประกอบด้วย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้วิจัยขอรับหนังสือจากมหาวิทยาลัยพะเยา ถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเรียนเชิญ เป็นผู้เชี่ยวชาญและขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

3.2 ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ โดยส่งทางไปรษณีย์ โดยการโทรศัพท์ ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญไว้ก่อนล่วงหน้าแล้ว จึงส่งแบบสอบถามตามไป

3.3 จัดเตรียมซองสำหรับส่งแบบสอบถามกลับ จ่าหน้าซองพร้อมติดแสตมป์ ถึงตัวผู้วิจัย เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เชี่ยวชาญในการส่งแบบสอบถามกลับคืน

3.4 โทรศัพท์ติดตาม กรณีแบบสอบถามล่าช้า หรือ เพื่อความแน่ใจว่า แบบสอบถามที่ส่งไปนั้นจะถึงผู้เชี่ยวชาญหรือยัง

3.5 ได้แบบสอบถามกลับคืนครบ 17 ฉบับ ตามเป้าหมายทั้ง 2 รอบ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้ง 2 รอบ โดยการนำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และ

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile Range) ของคำตอบทุกข้อเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range)

สูตร: การหาค่ามัธยฐาน (Median) กรณีข้อมูลไม่มีการแจกแจงความถี่ ตำแหน่งของมัธยฐาน คือ $\frac{n + 1}{2}$ (พิชิต ฤทธิจักรูญ, 2551, หน้า 264)

2

เกณฑ์การพิจารณาค่ามัธยฐาน (Median) ของข้อมูลที่ไม่แจกแจงความถี่ ใช้วิธีการเรียงข้อมูลที่ได้ทั้งหมดคิดเป็นรายข้อจากน้อยไปหามาก หรือมากไปหาน้อย อย่างไม่อย่างหนึ่ง ค่าของข้อมูลที่อยู่ตรงกลางจะเป็นค่ามัธยฐานของข้อนั้น (สรชัย พิศาลบุตร, 2553, หน้า 85)

สูตร: ที่ใช้ในการหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2549, หน้า 36-37) ได้แก่

$$IQR = Q3 - Q1$$

Q3 และ Q1 หาได้จากสูตร

$$Q3 = L + \frac{[3N/4 - F] i}{f}$$

$$Q1 = L + \frac{[N/4 - F] i}{f}$$

IQR = ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

Q3 = ค่าควอไทล์ที่ 3

Q1 = ค่าควอไทล์ที่ 1

L = ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของช่วงที่ควอไทล์ที่ 3, 1 ตกอยู่

F = ความถี่สะสมของช่วงคะแนนที่อยู่ใต้ช่วงที่ควอไทล์ที่ 3, 1 ตกอยู่

f = ความถี่ของช่วงคะแนนที่ควอไทล์ 3, 1 ตกอยู่

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

i = ค่าอันตรภาคชั้น

ผู้วิจัยได้กำหนดกฎเกณฑ์ในการพิจารณาค่าระดับความเหมาะสมของแบบสอบถามที่นำมาสอบถาม มีความหมายของระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เหมาะสมมาก

ระดับ 3 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุด

เกณฑ์การพิจารณาค่าความเหมาะสมของแบบสอบถามเป็นรายข้อ ใช้ค่ามัธยฐาน (Median) ไม่ต่ำกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Inter Quartile Range) ตั้งแต่ 0.00–1.50 ถือว่า แบบสอบถามมีความสอดคล้อง ถ้าเกิน 1.50 ขึ้นไป ถือว่า คำตอบไม่มีความสอดคล้อง (ประยูร ศรีประสาธน์, 2533, หน้า 5)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จาก 42 เขต กลุ่มงานละ 1 กลุ่ม 6 กลุ่มงาน ส่งแบบสอบถาม จำนวน 252 คน เพื่อศึกษาความเป็นประโยชน์และความไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด สอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

เครื่องมือประเมินความเป็นไปได้ มีความหมายของระดับคะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือส่งจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อนำส่งกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่งด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยจะทำการติดต่อทางโทรศัพท์หากกลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ๆ ละ 6 ฉบับ รวม 252 ฉบับ ได้กลับคืนมา จำนวน 209 ฉบับ
คิดเป็นร้อยละ 82.94 ของแบบสอบถามทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของ
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
จากศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกเขตพื้นที่ โดยการคำนวณหา
ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยตั้งเกณฑ์การประเมิน
และแปลความหมายไว้ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ ดังนี้

4.50–5.00 หมายถึง มีความเป็นไปได้มากที่สุด

3.50–4.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้มาก

2.50–3.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ปานกลาง

1.50–2.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อย

1.00–1.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

สูตรการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2551, หน้า 267)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด

n แทน จำนวนข้อมูลหรือขนาดตัวอย่าง

สูตรการหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) กรณีเป็นข้อมูลที่ได้
ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างและไม่ได้แจกแจงความถี่ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2551, หน้า 277) เป็นดังนี้

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

n แทน จำนวนข้อมูลหรือขนาดกลุ่มตัวอย่าง

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลเป็นดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาศมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาศมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. ผลการศึกษาศมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลจากการศึกษาและการสังเคราะห์เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะของศึกษานิเทศก์จากการศึกษาแนวคิดของหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาของไทยและต่างประเทศ ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะประจำสายงาน 9 ด้าน ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก แบ่งออกเป็น 5 ด้าน จำนวน 13 สมรรถนะ ดังนี้

1.1.1 ด้านการพัฒนาตนเอง ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 สังเกตความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แบ่งออกเป็น 5 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 1.1) แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การประชุม อบรมสัมมนา 1.2) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน 1.3) สร้างองค์ความรู้

ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ 1.4) สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพ และ 1.5) แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานของตนเองเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

สมรรถนะที่ 2 สร้างพลังภายในตัวเอง แบ่งออกเป็น 7 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 2.1) เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการทำงานให้บรรลุผล 2.2) มีความตระหนักรู้ในตัวเอง 2.3) มุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน 2.4) คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน 2.5) พยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 2.6) รักษาความก้าวหน้าและความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้งานเสร็จสมบูรณ์ และ 2.7) สร้างมุมมองในเชิงบวกในการทำงาน

สมรรถนะที่ 3 ความสามารถในการปรับตัว แบ่งออกเป็น 5 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 3.1) ควบคุมตัวเองได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก 3.2) อดทนต่อความเครียดในสถานการณ์ต่าง ๆ 3.3) ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป 3.4) ยอมรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและบุคคล 3.5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล แบ่งออกเป็น 5 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 4.1) ติดตามการเรียนรู้ในการพัฒนางาน 4.2) รับผิดชอบในงานของตนเองให้เสร็จทันเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ 4.3) มีวิธีการทำงานของตนเองให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 4.4) เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตงานของตนเอง 4.5) เรียนรู้ข้อจำกัดของตนเอง

1.1.2 ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 5 มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ แบ่งออกเป็น 4 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 5.1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่น ในหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ 5.2) รักและศรัทธาในอาชีพ ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี 5.3) ให้ความเคารพซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน 5.4) มีจริยธรรมในการทำงานและเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน

สมรรถนะที่ 6 รับผิดชอบต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 6.1) สื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจผ่านสื่อต่าง ๆ 6.2) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา 6.3) คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

1.1.3 ด้านบริการที่ดี ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้
สมรรถนะด้านบริการที่ดี 2 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 7 มุ่งเน้นการให้บริการ แบ่งออกเป็น 4 พฤติกรรมบ่งชี้
ได้แก่ 7.1) ปรับปรุงระบบการให้บริการ 7.2) ให้บริการด้วยความเป็นมิตร 7.3) ช่วยแก้ปัญหา
แก่ผู้รับบริการ 7.4) ให้บริการที่แตกต่างกันจากวิธีการและขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ

สมรรถนะที่ 8 พัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น
3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 8.1) ประเมินความต้องการและความสนใจของผู้รับบริการ
8.2) พัฒนาระบบการให้บริการที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร 8.3) พัฒนาวิธีการให้
คำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ

1.1.4 ด้านการทำงานเป็นทีม ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่
เกี่ยวข้อง ได้สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 9 สร้างความร่วมมือในที่มงาน แบ่งออกเป็น 4 พฤติกรรมบ่งชี้
ได้แก่ 9.1) สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ 9.2) ให้ความร่วมมือในการ
ทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์ผู้อื่นในกลุ่มได้ดี 9.3) ฟังความคิดเห็นของ
สมาชิกในทีมเรียนรู้และวางแผนร่วมกัน 9.4) แสดงบทบาทผู้นำผู้ตามอย่างเหมาะสม

สมรรถนะที่ 10 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แบ่งออกเป็น
2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 10.1) เรียนรู้จิตวิทยาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ 10.2) รักษาและสร้าง
ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่นทั้งภายใน ภายนอก

1.1.5 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่
เกี่ยวข้องได้สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 11 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น
3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 11.1) ทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ 11.2) ปรับวิธีการทำงาน
ให้ผลงานมีประสิทธิภาพ 11.3) แสวงหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุ
ตามวัตถุประสงค์

สมรรถนะที่ 12 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น
3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 12.1) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน 12.2) เสนอแนะในเชิงบวกและ
วิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนของงาน 12.3) ประเมินมาตรฐาน
การปฏิบัติงาน

สมรรถนะที่ 13 วิเคราะห์งานและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 13.1) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์และ

นำไปใช้ในการวางแผนหรือแก้ปัญหา 13.2) จัดลำดับความสำคัญ 13.3) ออกแบบระบบการทำงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในองค์กร

1.2 สมรรถนะประจำสายงานศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการศึกษาเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้สมรรถนะประจำสายงานศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 9 ด้าน 31 สมรรถนะ ดังนี้

1.2.1 ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาการศึกษา จากการสังเคราะห์เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การให้คำปรึกษา แนะนำและการวางแผนการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 1.1) ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์การดำเนินงานและการจัดการศึกษา 1.2) ให้คำปรึกษาแนะนำการวางแผนดำเนินงาน ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา

สมรรถนะที่ 2 ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 2.1) ให้คำปรึกษา แนะนำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน 2.2) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาด้านสังคม วัฒนธรรมและคุณธรรม จริยธรรม

1.2.2 ด้านการนิเทศการศึกษา ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้สมรรถนะด้านการนิเทศการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 3 ใช้ทักษะและเทคนิคการนิเทศอย่างหลากหลายวิธี อย่างเป็นกัลยาณมิตร แบ่งออกเป็น 4 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 3.1) สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับการนิเทศด้วยความรักและผูกพันจริงใจ 3.2) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 3.3) ใช้ทักษะการนิเทศรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายวิธี 3.4) ใช้หลักการ แนวคิด จิตวิทยาในการนิเทศ

สมรรถนะที่ 4 การนิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 4.1) นิเทศให้คำแนะนำแนวทางการบริหารหลักสูตร 4.2) นิเทศให้คำแนะนำ หลักการจัดการเรียนรู้เพื่อการคิด วิเคราะห์ 2.3) นิเทศ ให้คำแนะนำหลักการวัดและประเมินผล

สมรรถนะที่ 5 การทำให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศการศึกษาต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 5.1) ปรับปรุงวิธีการนิเทศที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน 5.2) สะท้อนผลความสำเร็จที่เกิดจากการนิเทศ

สมรรถนะที่ 6 ประเมิน ปรับปรุง และรายงานผลการนิเทศ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 6.1) การประเมินผลการนิเทศ 6.2) การปรับปรุงการนิเทศ 6.3) การจัดทำรายงานผลการนิเทศ

1.2.3 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สมรรถนะด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 7 เสริมสร้างการทำงานด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 7.1) กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของทีมงาน 7.2) เป็นแบบอย่างในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและอำนวยความสะดวกในกิจกรรมของทีม 7.3) สร้างสรรค์งานโดยศึกษาและใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงงานในปัจจุบัน

สมรรถนะที่ 8 ริเริ่มปฏิบัติงานและกำหนดมาตรฐานการทำงาน แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 8.1) แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ และความคิดการทำงานเชิงรุก 8.2) จัดทำมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ 8.3) ประเมินประสิทธิภาพของการทำงานตามมาตรฐาน

สมรรถนะที่ 9 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรและการวางแผนสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพของครู แบ่งออกเป็น 4 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 9.1) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้งาน 9.2) ให้ข้อเสนอแนะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 9.3) ให้คำปรึกษาแนะนำในการทำแผนการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาอาชีพเพื่อความเจริญก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 9.4) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของครูและบุคลากร

สมรรถนะที่ 10 สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 10.1) ทำความเข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน 10.2) มีวิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างแสดงถึงการมีวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์ 10.3) จัดทำยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร

สมรรถนะที่ 11 จัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 11.1) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการใช้เวลาอย่างเหมาะสม 11.2) จัดลำดับเวลาในการทำงานอย่างเหมาะสม 11.3) สามารถสร้างวินัยในการบริหารเวลา

1.2.4 ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทางวิชาการ ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้สมรรถนะด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำงานทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 12 ความสามารถวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 6 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 12.1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย 12.2) มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร 12.3) ความรู้ความเข้าใจการจัดกระบวนการเรียนรู้ 12.4) ความรู้ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี 12.5) ความสามารถในการคิดเชิงระบบ 12.6) มีผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะที่ 13 ความสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวิเคราะห์วิจัยในการพัฒนาระบบการนิเทศ และการพัฒนางานวิชาการ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 13.1) วิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านการนิเทศการศึกษา 13.2) จัดการความรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพศึกษานิเทศก์ 13.3) เผยแพร่ความรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา

สมรรถนะที่ 14 ความสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาวิชาการ ในเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 14.1) นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการนิเทศการศึกษา 14.2) นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 15 ความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ การเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 15.1) ให้คำแนะนำในการทำผลงานวิชาการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ 15.2) ให้คำแนะนำการเขียนเอกสารทางวิชาการที่สร้างสรรค์

สมรรถนะที่ 16 ความสามารถประยุกต์ ใช้และประเมินสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 16.1) พัฒนาความรู้และทักษะการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 16.2) ใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ 16.3) ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2.5 ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลทางการศึกษา ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 17 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 17.1) ดำเนินการ ติดตามและ

ประเมินผลได้ถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด 17.2) พัฒนารูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน 17.3) สรุปและรายงานผลการประเมินได้อย่างถูกต้อง

สมรรถนะที่ 18 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพของการนิเทศการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 18.1) พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการนิเทศ 18.2) วิเคราะห์ สรุปและรายงานผลจากการประเมินคุณภาพของการนิเทศ 18.3) นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ

1.2.6 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 19 นิเทศ แนะนำ สร้าง ใช้ ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 19.1) ให้คำปรึกษา แนะนำครูในการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 19.2) ให้คำปรึกษาแนะนำในการนำหลักสูตรไปใช้ 19.3) ให้คำปรึกษา แนะนำในการประเมินหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมรรถนะที่ 20 สามารถแนะนำครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผล แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 20.1) แนะนำครูเกี่ยวกับรูปแบบเทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ 20.2) แนะนำด้านการวัดผลและประเมินผลด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลายวิธี

1.2.7 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้สมรรถนะด้านประกันคุณภาพการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 21 สามารถบริหารงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 21.1) มีความรู้ ความเข้าใจการประกันคุณภาพการศึกษา เช่น การควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพการศึกษา 21.2) ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาและระบบประกันคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะที่ 22 สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 22.1) มีความรู้และความสามารถในการตรวจสอบและประเมินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 22.2) ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและการวางระบบการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา

1.2.8 ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้สมรรถนะด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 23 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร แบ่งออกเป็น 4 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 23.1) แสวงหาพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น 23.2) ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลที่แตกต่างและหลากหลาย 23.3) สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความจริงใจ 23.4) ร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สมรรถนะที่ 24 สามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้อื่น แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 24.1) มีทักษะการสื่อสารเพื่อการปฏิบัติงานด้านนิเทศการศึกษابรรลุผล 24.2) สร้างแรงจูงใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะที่ 25 ร่วมแรงร่วมใจและกระบวนกรกลุ่ม แบ่งออกเป็น 4 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 25.1) พัฒนาและปรับปรุงตนเองในการร่วมมือและสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นในองค์การได้อย่างถูกต้อง 25.2) โน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการร่วมแรงร่วมใจ 25.3) เป็นผู้นำผู้ตามในการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 25.4) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างความร่วมมือร่วมใจ

1.2.9 ด้านการบริหารจัดการ ผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 26 สามารถนิเทศการบริหารสถานศึกษาให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 26.1) เสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติแก่สถานศึกษา 26.2) นิเทศตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 26.3) นิเทศการบริหารจัดการที่มุ่งคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะที่ 27 สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่สถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 27.1) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน 27.2) สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารและการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 27.3) ผลิตผลงานและนำเสนอผลงานได้ด้วยตนเอง

สมรรถนะที่ 28 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนและจัดระเบียบองค์กร แบ่งออกเป็น 6 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 28.1) มีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน 28.2) วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กรและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 28.3) วางแผนพัฒนาตัวเอง และแผนการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา 28.4) รวบรวมข้อมูลจากครูและบุคลากรทางการศึกษาและเตรียมการดำเนินงาน

สำหรับคำแนะนำ 28.5) กำหนดเป้าหมายการนิเทศ ติดตามและประเมิน 28.6) เสนอแนะการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้แบ่งแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ออกเป็น วิธีการพัฒนาสมรรถนะ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

2.1 วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านที่ 2 ด้านการพัฒนางาน ดังนี้

2.1.1 ด้านการพัฒนาตนเอง

ผลการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 9 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่

1.1) การวิเคราะห์ คุณธรรม จริยธรรมของตนเองว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำได้ดีและพฤติกรรมใดบ้างที่ยังต้องปรับปรุง 1.2) การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามภารกิจงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง 1.3) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง

วิธีที่ 2 การกำหนดเป้าหมายชีวิต วิธีการพัฒนา ได้แก่ 2.1) การกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ต้องการให้เกิด 2.2) การเป้าหมายด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการให้เกิดกับตนเอง 2.3) การตั้งเป้าหมายด้านวิทยฐานะและตำแหน่งสูงสุดสำหรับตัวเอง

วิธีที่ 3 การวางแผนพัฒนาตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 3.1) การวางแผนปฏิบัติตนเองด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ 3.2) การวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการให้เกิดกับตนเอง 3.3) การวางแผนถึงวิธีการจะเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น

วิธีที่ 4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 4.1) การอ่านหนังสือปรัชญา ศาสนา วรรณคดีไทย หรือบทความที่มีคุณค่าสำหรับชีวิต 4.2) การศึกษาความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาชีพการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษาและต้นสังกัด 4.3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง 4.4) การเรียนรู้เงื่อนไขการกระทำเชิงบวก

วิธีที่ 5 การเรียนรู้สังคม วิธีการพัฒนา ได้แก่ 5.1) การมองหาแบบอย่างที่ดีเพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติตนเอง 5.2) การเรียนรู้ค่านิยมวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร 5.3) การเรียนรู้กฎเกณฑ์ของสังคมและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กร 5.4) การเรียนรู้บทบาทภารกิจ มีความรับผิดชอบต่อผลงาน ของกลุ่มหรือองค์กร

วิธีที่ 6 การฝึกปฏิบัติตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 6.1) การฝึกฝนพัฒนาตนเองให้มีความเข้าใจชีวิตและโลกแห่งความเป็นจริง 6.2) การฝึกตนเองในความกระตือรือร้น ตื่นตัวในการทำงาน 6.3) การฝึกปฏิบัติในการจัดระเบียบชีวิตของตนเอง 6.4) การควบคุมตนเอง ทำสัญญากับตนเอง กำกับตนเอง ปรับปรุงตนเอง 6.5) ฝึกปฏิบัติพัฒนาจิต ทำสมาธิ รักษาศีล ควบคุมภาวะทางอารมณ์ 6.6) การดูแลรักษาสุขภาพร่างกายจิตใจให้ดีอยู่เสมอ 6.7) การใช้ศิลปะการวิพากษ์วิจารณ์

วิธีที่ 7 การศึกษาเพิ่มพูนด้วยตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 7.1) การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการด้านความรู้ 7.2) การเข้าร่วมอบรม สัมมนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ 7.3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและจากหน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติได้ดี 7.4) การศึกษาอบรมหลักสูตรระยะสั้น เช่น หลักสูตรฝึกอบรมการปฏิบัติหน้าที่ศึกษานิเทศก์ หลักสูตรอบรมการวิจัยทางการศึกษา 7.5) การศึกษาต่อในระดับสูง

วิธีที่ 8 การประเมินตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 8.1) การประเมินตนเองก่อนพัฒนา ระหว่างพัฒนา และหลังพัฒนา 8.2) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา 8.3) การประเมินตนเองจากความสำเร็จของงาน

วิธีที่ 9 การปรับปรุงตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 9.1) การปรับปรุงตนเองในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน 9.2) การปรับปรุงตนเองในการให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนการให้บริการ 9.3) การบันทึกจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตนเอง

2.2.2 ด้านการพัฒนางาน

ผลการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนางาน แบ่งออกเป็น 7 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์และทิศทางของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทางการศึกษา วิธีการพัฒนา ได้แก่ 1.1) การศึกษานโยบายและ

ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
 1.2) การศึกษาและวิเคราะห์ กฎ ระเบียบขององค์กร 1.3) การวิเคราะห์บทบาท หน้าที่และ
 ภารกิจของกลุ่มงาน 1.4) การศึกษาค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงาน 1.5) การศึกษา
 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

วิธีที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น วิธีการพัฒนา ได้แก่

2.1) วิเคราะห์ความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ
 2.2) การเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นในการพัฒนางานและพฤติกรรมการทำงานของ
 ศึกษานิเทศก์

วิธีที่ 3 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา วิธีการพัฒนา ได้แก่

3.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานให้ชัดเจน 3.2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา
 3.3) การกำหนดความรู้และทักษะพื้นฐานว่า ต้องรู้อะไร ต้องใช้ทักษะอะไร 3.4) การกำหนด
 ทักษะขั้นสูงหรือทักษะเฉพาะด้าน เช่น ทักษะการสังเกต ทักษะการวางแผน ทักษะการวัดและ
 การประเมินผล ทักษะการวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอน 3.5) การจัดให้มีกิจกรรมการวางแผน
 ร่วมกันของศึกษานิเทศก์ ในการพัฒนากลยุทธ์การนิเทศ และพัฒนารูปแบบวิธีการนิเทศเป็นทีม
 เพื่อเรียนรู้วิธีการนิเทศที่ดีร่วมกัน 3.6) การกำหนดข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน
 เพื่อวางแผนการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการประกันคุณภาพ 3.7) การสร้าง
 เครือข่ายการพัฒนางานวิชาการ

วิธีที่ 4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ วิธีการพัฒนา ได้แก่

4.1) การวางแผนการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอนเพื่อส่งเสริมทำงานเป็นทีม 4.2) การสร้างความรู้
 ความเข้าใจที่ตรงกันอย่างเปิดเผย 4.3) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 4.4) การวางแผนและ
 กำหนดวิธีการสื่อสาร 4.5) การวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งเน้น
 ผลสัมฤทธิ์ร่วมกับสถานศึกษา 4.6) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการแผนงาน/
 โครงการ ในความรับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ 4.7) การประชุม
 วางแผนร่วมกันในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน 4.8) การจัด
 ผู้รับผิดชอบให้เหมาะสมกับงาน 4.9) การวางแผนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานศึกษานิเทศก์ที่มี
 การปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตนเอง 4.10) การสร้าง
 มาตรฐานการปฏิบัติงานตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้

วิธีที่ 5 การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม

และกระบวนการประชาธิปไตย วิธีการพัฒนา ได้แก่ 5.1) การพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีม
 5.2) การพัฒนาทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5.3) ความเป็นประชาธิปไตย
 ในการทำงาน ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้นำ ผู้ตาม 5.4) การยกย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน

ในโอกาสต่าง ๆ 5.5) การสร้างมิตรภาพและบรรยากาศที่เป็นกันเอง 5.6) การประชุมสร้างข้อตกลงร่วมกันในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ 6.1) การประเมินผล รายบุคคลจากการประเมินตนเอง ประเมินโดยกลุ่มและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา 6.2) การประเมิน ผลการทำงานของกลุ่มตามข้อตกลงร่วมกัน ได้แก่ ผลการให้บริการ ผลการมุ่งสัมฤทธิ์ 6.3) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการโครงการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 6.4) การสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน 6.5) การประเมินกระบวนการวางแผนการนิเทศการศึกษา 6.6) การประเมินผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

วิธีที่ 7 การปรับปรุงงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ 7.1) การปรับปรุง การ วิธีการ กระบวนการวางแผนการทำงาน 7.2) การปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานและบรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัด 7.3) การปรับปรุงวิธีการ กระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 7.4) การปรับปรุงวิธีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน

2.2 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการสังเคราะห์เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นศึกษา วิเคราะห์ นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา (Policy and Direction of Educational Management): เป็นขั้นการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย หรือทิศทางการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อการวางแผนพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ให้ตรงเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนี้

1. ศึกษา นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด
2. วิเคราะห์ทิศทางการจัดการศึกษา
3. กำหนดทิศทาง/สิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล
4. วิเคราะห์สภาพปัญหาจากการปฏิบัติงาน
5. ประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม
6. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน
7. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็น

รายบุคคล

ขั้นที่ 2 ขั้นการวางแผน (Planning): ขั้นนี้เป็นการประชุมปฏิบัติการวางแผนการทำงาน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กำหนดมาตรฐานการทำงาน และออกแบบวิธีการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
2. การวางแผนพัฒนางานตามความต้องการของผู้รับบริการ
3. ออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม
4. สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน และตัวชี้วัด

ผลกระทบ

5. จัดสายงาน จัดคณะกรรมการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
6. จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนา
7. จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดวันเวลาปฏิบัติงาน
8. ประชุมวางแผนการสร้างรูปแบบ เทคนิค วิธีการพัฒนาบุคลากรจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ขั้นที่ 3 ขั้นการปฏิบัติ (Doing): ขั้นนี้เป็นขั้นตอนดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการตามแผนที่วางไว้
2. การสื่อสารและการประสานความร่วมมือการทำงาน
3. พัฒนาบุคลากรตามแผนที่วางไว้ ได้แก่ การประชุม อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯ
4. สร้างขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน
5. การปฏิบัติการนิเทศ ติดตามและการให้คำปรึกษา แนะนำ
6. เป็นการนำเอาทฤษฎีสู่การปฏิบัติ
7. ปฏิบัติการนิเทศเป็นทีม สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
8. ใช้หลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ขั้นที่ 4 ขั้นประเมินตรวจสอบ (Checking) ขั้นนี้เป็นการประเมินผลหรือตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ว่า ศักยภาพที่ได้รับการพัฒนามีสมรรถนะเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน
2. ประเมินความสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่
3. ประเมินพัฒนาการและความก้าวหน้าของงาน
4. ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

5. ประเมินผลการเรียนรู้
 6. ประเมินก่อนการพัฒนา ประเมินระหว่างการพัฒนา และประเมินหลังการพัฒนา

7. การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ หรือประจำปี
 ขั้นที่ 5 ขั้นปรับปรุง (Acting): เป็นขั้นการปรับปรุงวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ถ้าวิธีการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผนหรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ปรับปรุงการวางแผน
2. ปรับปรุงวิธีการ กระบวนการทำงาน
3. ปรับปรุงวิธีการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงาน

ขั้นที่ 6 การทบทวน (Reviewing): เป็นการทบทวนว่า มีผลกระทบอะไรที่เกิดขึ้นกับการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ อะไรสามารถปรับปรุงได้บ้าง ผลการประเมิน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างไร ตรวจสอบความก้าวหน้า ถอยหลังกลับมาองความรู้ความสามารถที่มี ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
2. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
3. ผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน
4. ผลกระทบที่เกิดจากการบริการให้คำปรึกษา แนะนำ
5. วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้งานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วิเคราะห์ตัวแปรแทรกซ้อน หรือสิ่งที่ควบคุมไม่ได้
6. การเปรียบเทียบผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่ผ่านมา
7. การบริหารความเสี่ยง การสร้างภูมิคุ้มกัน
8. ทบทวนการพัฒนาทีมงาน การสร้างเครือข่ายและต่อยอดการพัฒนา

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. ผลการพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.1 ผลการพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตาราง 12 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาตนเอง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาตนเอง	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 1 สังสมความรู้ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ			
1.1 แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การประชุม อบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	0.00	ได้
1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในกลุ่ม เพื่อนร่วมงาน	5	0.00	ได้
1.3 สร้างองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ	5	0.00	ได้
1.4 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพ	5	0.00	ได้
1.5 แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานของตนเอง เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 2 สร้างพลังภายในตัวเอง			
2.1 เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการทำงานให้ บรรลุผล	5	0.00	ได้
2.2 มีความตระหนักรู้ในตนเอง	5	0.00	ได้
2.3 มุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน	5	0.00	ได้
2.4 คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	5	0.00	ได้
2.5 พยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย	5	0.00	ได้
2.6 รักษาความก้าวหน้าและความกระตือรือร้น	5	0.00	ได้
2.7 สร้างมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 3 ความสามารถในการปรับตัว			
3.1 ควบคุมตัวเองได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ ยากลำบาก	5	0.00	ได้
3.2 อดทนต่อความเครียดในสถานการณ์ต่าง ๆ	5	0.00	ได้
3.3 ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	5	0.00	ได้

ตาราง 12 (ต่อ)

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้	ความเหมาะสม		
	ด้านการพัฒนาตนเอง	Mdn	IQR
3.4 ยอมรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และบุคคล	5	0.00	ได้
3.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและยอมรับกระบวนการ เปลี่ยนแปลง	4	1.00	ได้
สมรรถนะที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล			
4.1 ติดตามเรียนรู้การพัฒนางาน	5	0.00	ได้
4.2 รับผิดชอบในงานของตนเองให้เสร็จทันเวลา อย่างมีประสิทธิภาพ	5	0.00	ได้
4.3 มีวิธีการทำงานของตนเองให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	5	0.00	ได้
4.4 เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขต งานของตนเอง	5	0.00	ได้
4.5 เรียนรู้ข้อจำกัดของตนเอง	5	0.00	ได้

จากตาราง 12 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาตนเองของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด (Mdn = 4-5, IQR = 0.00-1.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 13 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 5 มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ			
5.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ	5	0.00	ได้
5.2 รักและศรัทธาในอาชีพดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี	5	0.00	ได้
5.3 ให้ความเคารพซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	5	0.00	ได้
5.4 มีจริยธรรมในการทำงาน และเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 6 รับผิดชอบต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา			
6.1 สื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ ฯ	5	0.00	ได้
6.2 สนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	0.00	ได้
6.3 คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	5	0.00	ได้

จากตาราง 13 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 14 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริการที่ดี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริการที่ดี	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 7 มุ่งมั่นการให้บริการ			
7.1 ปรับปรุงระบบการให้บริการ	5	0.00	ได้
7.2 ให้บริการด้วยความเป็นมิตร	5	0.00	ได้
7.3 ช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ	5	0.00	ได้
7.4 ให้บริการที่แตกต่างจากวิธีการและขั้นตอน ที่ผู้รับบริการต้องการ	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 8 พัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ			
8.1 ประเมินความต้องการและความสนใจของ ผู้รับบริการ	5	0.00	ได้
8.2 พัฒนาระบบการให้บริการที่ตรงกับวัตถุประสงค์ ขององค์กร	5	0.00	ได้
8.3 พัฒนารูปแบบการให้คำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ	5	0.00	ได้

จากตาราง 14 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริการที่ดี ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 15 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการทำงานเป็นทีม	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 9 สร้างความร่วมมือในทีมงาน			
9.1 สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์	5	0.00	ได้
9.2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์ผู้อื่นในกลุ่มได้ดี	5	0.00	ได้
9.3 ฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เรียนรู้ และวางแผนร่วมกัน	5	0.00	ได้
9.4 แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามอย่างเหมาะสม	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 10 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล			
10.1 เรียนรู้จิตวิทยาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์	5	0.00	ได้
10.2 รักษาและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่นทั้งภายในภายนอก	5	0.00	ได้

จากตาราง 15 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการทำงานเป็นทีมของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 16 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 11 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน			
11.1 ทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	5	0.00	ได้
11.2 ปรับวิธีการทำงานให้ผลงานมีประสิทธิภาพ	5	0.00	ได้
11.3 แสวงหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 12 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน			
12.1 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน	5	1.00	ได้
12.2 เสนอแนะในเชิงบวกและวิพากษ์วิจารณ์ในเชิง สร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนของงาน	5	0.00	ได้
12.3 ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 13 วิเคราะห์งานและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน			
13.1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์และ นำไปใช้ในการวางแผนหรือแก้ปัญหการปฏิบัติงาน	5	0.00	ได้
13.2 จัดลำดับความสำคัญและดำเนินงานตามลำดับ	5	0.00	ได้
13.3 ออกแบบระบบการทำงานให้เหมาะสมกับสมาชิก ในองค์กร	5	0.00	ได้

จากตาราง 16 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00–1.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

1.2 ผลการพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานของ ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตาราง 17 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล
ความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านนโยบาย
และการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านนโยบายและการวางแผนฯ	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำด้านนโยบาย และการวางแผนการศึกษา			
1.1 ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การดำเนินงานและผลการจัดการศึกษา	5	0.00	ได้
1.2 ให้คำปรึกษาแนะนำการวางแผนดำเนินงาน ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 2 การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา			
2.1 ให้คำปรึกษา แนะนำในการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของผู้เรียน	5	0.00	ได้
2.2 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนา ด้านสังคมวัฒนธรรมและคุณธรรม จริยธรรม	5	0.00	ได้

จากตาราง 17 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
พบว่า สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านนโยบายและการวางแผน ของ
ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด
(Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 18 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการนิเทศการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการนิเทศการศึกษา	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 3 ใช้ทักษะและเทคนิคการนิเทศ อย่างหลากหลายวิธี อย่างเป็นกัลยาณมิตร			
3.1 สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับการนิเทศด้วยความรัก และความผูกพันจริงใจ	5	0.00	ได้
3.2 ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี	5	0.00	ได้
3.3 ใช้ทักษะการนิเทศรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลาย วิธี	5	0.00	ได้
3.4 ใช้หลักการ แนวคิด จิตวิทยาในการนิเทศ	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 4 การนิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการ หลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผล			
4.1 นิเทศให้คำแนะนำ แนวทางการบริหารหลักสูตร	5	0.00	ได้
4.2 นิเทศให้คำแนะนำ หลักการจัดการเรียนรู้ เพื่อการคิดวิเคราะห์	5	0.00	ได้
4.3 นิเทศให้คำแนะนำหลักการวัดและประเมินผล	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 5 การทำให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศ การศึกษาต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา			
5.1 ปรับปรุงวิธีการนิเทศที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	5	0.00	ได้
5.2 สะท้อนผลความสำเร็จที่เกิดจากการนิเทศ	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 6 ประเมิน ปรับปรุง และรายงานผลการนิเทศ			
6.1 ประเมินผลการนิเทศ	5	0.00	ได้
6.2 ปรับปรุงวิธีการนิเทศ	5	0.00	ได้
6.3 จัดทำรายงานผลการนิเทศ	5	0.00	ได้

จากตาราง 18 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการนิเทศการศึกษา ของศึกษานิเทศก์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 19 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 7 เสริมสร้างการทำงานด้วยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง			
7.1 กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของ ทีมงาน	5	0.00	ได้
7.2 เป็นแบบอย่างในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและ อำนวยความสะดวกในกิจกรรมของทีม	5	0.00	ได้
7.3 สร้างสรรค์งานโดยการศึกษาและใช้ยุทธศาสตร์ที่ เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 8 ริเริ่มการปฏิบัติงานและกำหนดมาตรฐาน การทำงาน			
8.1 แสวงหาวิธีการและความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เชิงรุก	5	0.00	ได้
8.2 จัดทำมาตรฐานการทำงาน ให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบ	5	0.00	ได้
8.3 ประเมินประสิทธิภาพการทำงานตามมาตรฐาน	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 9 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทาง การศึกษาและวางแผนสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพ ของครู			
9.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้ งาน	5	0.00	ได้
9.2 ให้ข้อเสนอแนะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	5	0.00	ได้

ตาราง 19 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้	ความเหมาะสม		
	ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	Mdn	IQR
9.3 ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผนการดำเนินงาน สำหรับการพัฒนาอาชีพเพื่อความเจริญก้าวหน้า ของครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	0.00	ได้
9.4 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา การเรียนรู้ และทักษะของครูและบุคลากร สมรรถนะที่10 สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์ และความคิดเชิงกลยุทธ์	5	0.00	ได้
10.1 ทำความเข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลงการทำงาน	5	0.00	ได้
10.2 มีวิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างแสดงถึงการมี วิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์	5	0.00	ได้
10.3 จัดทำกลยุทธ์การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับ เป้าหมายขององค์กร สมรรถนะที่ 11 จัดการเวลาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	5	0.00	ได้
11.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการใช้เวลา อย่างเหมาะสม	5	0.00	ได้
11.2 จัดลำดับเวลาในการทำงานอย่างเหมาะสม	5	0.00	ได้
11.3 สร้างวินัยในการบริหารเวลา	5	0.00	ได้

จากตาราง 19 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 20 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทางวิชาการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทางวิชาการ	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 12 ความสามารถวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา			
12.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	5	0.00	ได้
12.2 มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน	5	0.00	ได้
12.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้	5	0.00	ได้
12.4 มีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	5	0.00	ได้
12.5 มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ	5	0.00	ได้
12.6 มีผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 13 ความสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวิเคราะห์วิจัย ในการพัฒนาระบบการนิเทศและการพัฒนางานวิชาการ			
13.1 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านการนิเทศการศึกษา	5	0.00	ได้
13.2 จัดการความรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพศึกษานิเทศก์	5	0.00	ได้
13.3 เผยแพร่ความรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 14 ความสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษา			
14.1 นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการนิเทศการศึกษา	5	0.00	ได้
14.2 นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ	5	0.00	ได้

ตาราง 20 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทางวิชาการ	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 15 ความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ การเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทาง การศึกษา			
15.1 ให้คำแนะนำในการทำผลงานวิชาการที่ต้องตาม หลักวิชาการ	5	0.00	ได้
15.2 ให้คำแนะนำ การเขียนเอกสารทางวิชาการที่ สร้างสรรค์	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 16 ความสามารถประยุกต์ ใช้และประเมิน สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนา การเรียนรู้			
16.1 พัฒนาความรู้และทักษะการใช้สื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	5	0.00	ได้
16.2 ใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	5	0.00	ได้
16.3 ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี	5	0.00	ได้

จากตาราง 20 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า สมรรถนะประจำ สายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทางวิชาการ ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 21 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลทางการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ทางการศึกษา	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 17 สามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมิน คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา			
17.1 ดำเนินการติดตามและประเมินผลได้ถูกต้องตาม แนวทางที่กำหนด	5	0.00	ได้
17.2 พัฒนารูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับบริบท ในปัจจุบัน	5	0.00	ได้
17.3 สรุปและรายงานผลการประเมินได้อย่างถูกต้อง	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 18 สามารถติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผลคุณภาพของการนิเทศการศึกษา			
18.1 พัฒนาเครื่องมือ ที่ใช้ในการประเมินผลการนิเทศ	5	0.00	ได้
18.2 วิเคราะห์ สรุป และรายงานผลจากการประเมิน คุณภาพของการนิเทศ	5	0.00	ได้
18.3 นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา การนิเทศ	5	0.00	ได้

จากตาราง 21 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลทางการศึกษา ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 22 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการ จัดการเรียนรู้	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 19 นิเทศ แนะนำ สร้าง ใช้ ประเมินและปรับปรุงหลักสูตร			
19.1 ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	5	0.00	ได้
19.2 ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการนำหลักสูตรไปใช้	5	0.00	ได้
19.3 ให้คำแนะนำในการประเมินหลักสูตรของสถานศึกษา	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 20 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การวัดและการประเมินผล			
20.1 แนะนำครูเกี่ยวกับรูปแบบเทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ	5	0.00	ได้
20.2 แนะนำด้านการวัดผลและประเมินผลด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลายวิธี	5	0.00	ได้

จากตาราง 22 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 23 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 21 สามารถบริหารงานระบบ การประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา			
21.1 มีความรู้ ความเข้าใจการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพการศึกษา	5	0.00	ได้
21.2 ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาและระบบประกันคุณภาพการศึกษา	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 22 สามารถนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา			
22.1 มีความรู้และความสามารถในการตรวจสอบและประเมินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	5	0.00	ได้
22.2 ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและการวางระบบการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา	5	0.00	ได้

จากตาราง 23 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 24 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 23 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร			
23.1 แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น	5	0.00	ได้
23.2 ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลที่แตกต่างและหลากหลาย	5	0.00	ได้
23.3 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความจริงใจ	5	0.00	ได้
23.4 ร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 24 สามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น			
24.1 ใช้ทักษะการสื่อสาร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านนิเทศการศึกษาบรรลุผล	5	0.00	ได้
24.2 สร้างแรงจูงใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 25 ร่วมแรงร่วมใจและใช้กระบวนการกลุ่ม			
25.1 พัฒนาและปรับปรุงตนเอง ในความร่วมมือและสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	5	0.00	ได้
25.2 โน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการร่วมแรงร่วมใจ	5	0.00	ได้
25.3 เป็นผู้นำและผู้ตามในการสร้างความร่วมมือในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	5	0.00	ได้
25.4 ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน	5	0.00	ได้

จากตาราง 24 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 25 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริหารจัดการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริหารจัดการ	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
สมรรถนะที่ 26 สามารถนิเทศการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย			
26.1 เสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติแก่สถานศึกษา	5	0.00	ได้
26.2 นิเทศตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์	5	0.00	ได้
26.3 นิเทศการบริหารจัดการที่มุ่งคุณภาพการศึกษา	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 27 สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่สถานศึกษา			
27.1 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน	5	0.00	ได้
27.2 สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารและการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต	5	0.00	ได้
27.3 ผลิตผลงานและนำเสนอผลงานได้ด้วยตนเอง	5	0.00	ได้
สมรรถนะที่ 28 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนและจัดระเบียบองค์กร			
28.1 มีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน	5	0.00	ได้
28.2 วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กรและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	5	0.00	ได้
28.3 วางแผนพัฒนาตัวเอง และแผนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	0.00	ได้

ตาราง 25 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้	ความเหมาะสม		
	ด้านการบริหารจัดการ	Mdn	IQR
28.4 รวบรวมข้อมูลจากครูและบุคลากรทางการศึกษา และเตรียมการดำเนินงานสำหรับคำแนะนำ	5	0.00	ได้
28.5 กำหนดเป้าหมายการนิเทศ ติดตามและประเมิน	5	0.00	ได้
28.6 เสนอแนะการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	5	0.00	ได้

จากตาราง 25 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริหารจัดการ ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

2. ผลการพิจารณาความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตาราง 26 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผล ความเหมาะสมของวิธีพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนาตนเอง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเหมาะสม		
	ด้านการพัฒนาตนเอง	Mdn	IQR
ด้านที่ 1 ด้านการพัฒนาตนเอง			
1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง			
1.1 การวิเคราะห์คุณธรรม จริยธรรมของตนเองว่า พฤติกรรมใดบ้าง ที่ทำได้ดีและพฤติกรรมใดบ้าง ที่ยังต้องปรับปรุง	5	1.00	ได้
1.2 การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ในการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามภารกิจงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง	5	0.00	ได้

ตาราง 26 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเหมาะสม		
	ด้านการพัฒนาตนเอง	Mdn	IQR
1.3 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง	5	1.00	ได้
2. การกำหนดเป้าหมายชีวิต			
2.1 การกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ต้องการให้เกิด	5	1.00	ได้
2.2 การตั้งเป้าหมายด้านความรู้ ความสามารถและทักษะที่ต้องการให้เกิดกับตนเอง	5	1.00	ได้
2.3 การตั้งเป้าหมายด้านวิทยฐานะและตำแหน่งสูงสุดสำหรับตัวเอง	5	1.00	ได้
3. วางแผนพัฒนาตนเอง			
3.1 การวางแผนปฏิบัติตนเองด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้	5	1.00	ได้
3.2 การวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอน และกำหนดระยะเวลาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการให้เกิดกับตนเอง	5	0.00	ได้
3.3 การวางแผนถึงวิธีการจะเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น	5	1.00	ได้
4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง			
4.1 การเรียนรู้ด้วยตนเองจากการอ่านหนังสือ ปรัชญา ศาสนา วรรณคดีไทย หรือบทความที่มีคุณค่าสำหรับชีวิต	5	1.00	ได้
4.2 การศึกษาความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทาง การศึกษาและต้นสังกัด	5	0.00	ได้

ตาราง 26 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเหมาะสม		
	ด้านการพัฒนาตนเอง	Mdn	IQR
4.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง	5	1.00	ได้
4.4 การเรียนรู้เงื่อนไขการกระทำเชิงบวก	4	1.00	ได้
5. การเรียนรู้สังคม			
5.1 การมองหาแบบอย่างที่ดี เพื่อใช้เป็นแนวทาง การประพฤติปฏิบัติตนเอง	5	1.00	ได้
5.2 การเรียนรู้ค่านิยม วัฒนธรรมการทำงานใน องค์กร	5	1.00	ได้
5.3 การเรียนรู้กฎเกณฑ์ของสังคมและปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ขององค์กร	5	1.00	ได้
5.4 การเรียนรู้บทบาท ภารกิจ มีความรับผิดชอบต่อ ผลงานของกลุ่มหรือองค์กร	5	1.00	ได้
6. การฝึกปฏิบัติตนเอง			
6.1 การฝึกฝนพัฒนาตนเองให้มีความเข้าใจชีวิตและ โลกแห่งความเป็นจริง	5	1.00	ได้
6.2 การฝึกตนเองในความกระตือรือร้น ตั้งตัวในการ ทำงาน	5	1.00	ได้
6.3 การฝึกปฏิบัติในการจัดระเบียบชีวิตของตนเอง	5	0.00	ได้
6.4 การควบคุมตนเอง ทำสัญญากับตนเอง กำกับ ตนเอง ปรับปรุงตนเอง	5	0.00	ได้
6.5 ฝึกปฏิบัติพัฒนาจิต ทำสมาธิ รักษาศีล ควบคุม ภาวะทางอารมณ์	5	0.00	ได้
6.6 การดูแลรักษาสุขภาพร่างกาย จิตใจให้ดีอยู่เสมอ	5	0.00	ได้
6.6 การดูแลรักษาสุขภาพร่างกาย จิตใจให้ดีอยู่เสมอ	5	0.00	ได้
6.7 การใช้ศิลปะการวิพากษ์วิจารณ์	5	0.00	ได้
7. การศึกษาเพิ่มพูนความรู้ตนเอง			
7.1 การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการด้านความรู้	5	0.00	ได้

ตาราง 26 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเหมาะสม		
	ด้านการพัฒนาตนเอง	Mdn	IQR
7.2 การเข้าร่วมอบรม สัมมนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ ในงานต่าง ๆ	5	0.00	ได้
7.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและจาก หน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติได้ดี	5	0.00	ได้
7.4 การศึกษาอบรมหลักสูตรระยะสั้น เช่น หลักสูตร ฝึกอบรมการปฏิบัติหน้าที่ศึกษานิเทศก์ หลักสูตร อบรมการวิจัยทางการศึกษา	5	0.00	ได้
7.5 การศึกษาต่อในระดับสูง	5	0.00	ได้
8. ประเมินตนเอง			
8.1 การประเมินตนเองก่อนพัฒนา ระหว่างพัฒนา และหลังพัฒนา	5	0.00	ได้
8.2 การรับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	5	0.00	ได้
8.3 การประเมินตนเองจากความสำเร็จของงาน	5	0.00	ได้
9. การปรับปรุงตนเอง			
9.1 การปรับปรุงตนเองในการติดต่อสื่อสารกับ เพื่อนร่วมงาน	5	0.00	ได้
9.2 การปรับปรุงตนเองในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนการให้บริการ	5	0.00	ได้
9.3 การบันทึกจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตนเอง	5	0.00	ได้

จากตาราง 26 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด (Mdn = 4-5, IQR = 0.00-1.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ตาราง 27 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของวิธีพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนางาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนางาน	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
ด้านที่ 2 ด้านการพัฒนางาน			
10. ศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์และทิศทางการของ หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทางการศึกษา			
10.1 การศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการศึกษา	5	0.00	ได้
10.2 การศึกษาและวิเคราะห์ กฎ ระเบียบของ องค์กร	5	0.00	ได้
10.3 การวิเคราะห์บทบาท หน้าที่และภารกิจของ กลุ่มงาน	5	0.00	ได้
10.4 การศึกษาค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงาน	5	0.00	ได้
10.5 การศึกษาหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน	5	0.00	ได้
11. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น			
11.1 การวิเคราะห์ความต้องการของครูและ บุคลากรทางการศึกษา ในการพัฒนางาน ด้านต่าง ๆ	5	0.00	ได้
11.2 การเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นในการพัฒนา งานและพฤติกรรมการทำงานของศึกษานิเทศก์	5	0.00	ได้
12. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา			
12.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานให้ ชัดเจน	5	0.00	ได้
12.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา	5	0.00	ได้
12.3 การกำหนดความรู้และทักษะพื้นฐานว่า ต้องรู้อะไร ต้องใช้ทักษะอะไร	5	0.00	ได้

ตาราง 27 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเหมาะสม		
	ด้านการพัฒนางาน	Mdn	IQR
12.4 การกำหนดทักษะขั้นสูงหรือทักษะเฉพาะด้าน เช่น ทักษะการสังเกต ทักษะการวางแผน ทักษะการวัดและการประเมินผล ทักษะการวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอน	5	0.00	ได้
12.5 การจัดให้มีกิจกรรมการวางแผนร่วมกันของศึกษานิเทศก์ในการพัฒนากลยุทธ์การนิเทศ และพัฒนารูปแบบวิธีการนิเทศเป็นทีม เพื่อเรียนรู้วิธีการนิเทศที่ดีร่วมกัน	5	0.00	ได้
12.5 การจัดให้มีกิจกรรมการวางแผนร่วมกันของศึกษานิเทศก์ในการพัฒนากลยุทธ์การนิเทศ และพัฒนารูปแบบวิธีการนิเทศเป็นทีมเพื่อเรียนรู้วิธีการนิเทศที่ดีร่วมกัน	5	0.00	ได้
12.6 การกำหนดข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน เพื่อวางแผนการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการประกันคุณภาพ	5	0.00	ได้
12.7 การสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการ	5	0.00	ได้
13. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ			
13.1 วางแผนการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอนเพื่อส่งเสริมทำงานเป็นทีม	5	0.00	ได้
13.2 สร้างความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกัน อย่างเปิดเผย	5	1.00	ได้
13.3 การจัดลำดับความสำคัญของงาน	5	0.00	ได้
13.4 วางแผนและกำหนดวิธีการสื่อสาร	5	1.00	ได้
13.5 การวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ร่วมกับสถานศึกษา	5	1.00	ได้

ตาราง 27 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเหมาะสม		
	ด้านการพัฒนางาน	Mdn	IQR
13.6 วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ แผนงาน/โครงการ ในความรับผิดชอบหรือ งานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ	5	1.00	ได้
13.7 ประชุมวางแผนร่วมกันในการกำหนดเกณฑ์ มาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน	5	0.00	ได้
13.8 การจัดผู้รับผิดชอบให้เหมาะสมกับงาน	5	0.00	ได้
13.9 การวางแผนจัดกิจกรรมศึกษาดูงาน ศึกษานิเทศก์ที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตนเอง	5	1.00	ได้
13.10 การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานตาม แนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้	5	1.00	ได้
14. การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ในการ ทำงานเป็นทีม และกระบวนการประชาธิปไตย			
14.1 การพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีม	5	0.00	ได้
14.2 การพัฒนาทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	5	0.00	ได้
14.3 ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ได้แก่ บทบาทผู้นำ ผู้ตาม	5	1.00	ได้
14.4 การยกย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงานในโอกาส ต่าง ๆ	5	1.00	ได้
14.5 การสร้างมิตรภาพและบรรยากาศที่เป็นกันเอง	5	0.00	ได้
14.6 การประชุมสร้างข้อตกลงร่วมกันในการสร้าง ขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน ระหว่างหัวหน้างานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	5	0.00	ได้

ตาราง 27 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเหมาะสม			
	ด้านการพัฒนางาน	Mdn	IQR	แปลผล
15. การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
15.1 การประเมินผลรายบุคคล จากการประเมินตนเอง ประเมินโดยกลุ่ม และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา	5	1.00		ได้
15.2 การประเมินผลการทำงานของกลุ่มตามข้อตกลงร่วมกัน ได้แก่ ผลการให้บริการ ผลการมุ่งสัมฤทธิ์	5	0.00		ได้
15.3 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการโครงการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	5	1.00		ได้
15.4 การสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน	5	1.00		ได้
15.5 การประเมินกระบวนการวางแผนการนิเทศการศึกษา	5	1.00		ได้
15.6 การประเมินผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	5	1.00		ได้
16. การปรับปรุงงาน				
16.1 การปรับปรุงการ วิธีการ กระบวนการวางแผนการทำงาน	5	1.00		ได้
16.2 การปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน และบรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัด	5	1.00		ได้
16.3 การปรับปรุงวิธีการ กระบวนการให้คำปรึกษา แนะนำในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	5	1.00		ได้
16.4 การปรับปรุงวิธีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน	5	1.00		ได้

จากตาราง 27 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการพัฒนางาน ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00-1.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

3. ผลการพิจารณาความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตาราง 28 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) และแปลผลความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 2

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
<p>ขั้นที่ 1 ขั้นศึกษา วิเคราะห์ นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา (Policy and Direction)</p> <p>1.1 ศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p>1.2 วิเคราะห์ทิศทางการจัดการศึกษา</p> <p>1.3 กำหนดทิศทาง/สิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล</p> <p>1.4 วิเคราะห์สภาพปัญหาจากการปฏิบัติงาน</p> <p>1.5 ประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม</p> <p>1.6 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน</p> <p>1.7 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล</p>	5	0.00	ได้
<p>ขั้นที่ 2 ขั้นการวางแผน (Planning) ขั้นนี้เป็นการประชุมปฏิบัติการวางแผนการทำงาน กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ กำหนดมาตรฐานการทำงาน และออกแบบวิธีการทำงานร่วมกัน</p> <p>2.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา</p>	5	0.00	ได้

ตาราง 28 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
2.2 การวางแผนพัฒนางานตามความต้องการของ ผู้รับบริการ	5	0.00	ได้
2.3 ออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม	5	0.00	ได้
2.4 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ของงาน และตัวชี้วัดผลกระทบ	5	0.00	ได้
2.5 จัดสายงาน จัดคณะกรรมการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม	5	1.00	ได้
2.6 จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนา	5	1.00	ได้
2.7 จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดวันเวลา ปฏิบัติงาน	5	0.00	ได้
2.8 ประชุมวางแผนการสร้างรูปแบบ เทคนิค วิธีการ พัฒนาบุคลากรจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย	5	0.00	ได้
ขั้นที่ 3 ขั้นการปฏิบัติ (Doing): ขั้นนี้เป็นขั้นการ ดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้			
3.1 ตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการตามแผนที่วางไว้	5	0.00	ได้
3.2 การสื่อสารและการประสานความร่วมมือการทำงาน	5	0.00	ได้
3.3 พัฒนาบุคลากรตามแผนที่วางไว้ ได้แก่ การประชุม อบรม สัมมนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5	0.00	ได้
3.4 สร้างขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน	5	1.00	ได้
3.5 การปฏิบัติการณ์เทศ ติดตาม และการให้คำปรึกษา แนะนำ	5	0.00	ได้
3.6 เป็นการนำเอาทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	5	1.00	ได้
3.7 ปฏิบัติการณ์เทศเป็นทีม สร้างความเข้าใจในการ ทำงานร่วมกัน	5	0.00	ได้
3.8 ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน	5	1.00	ได้

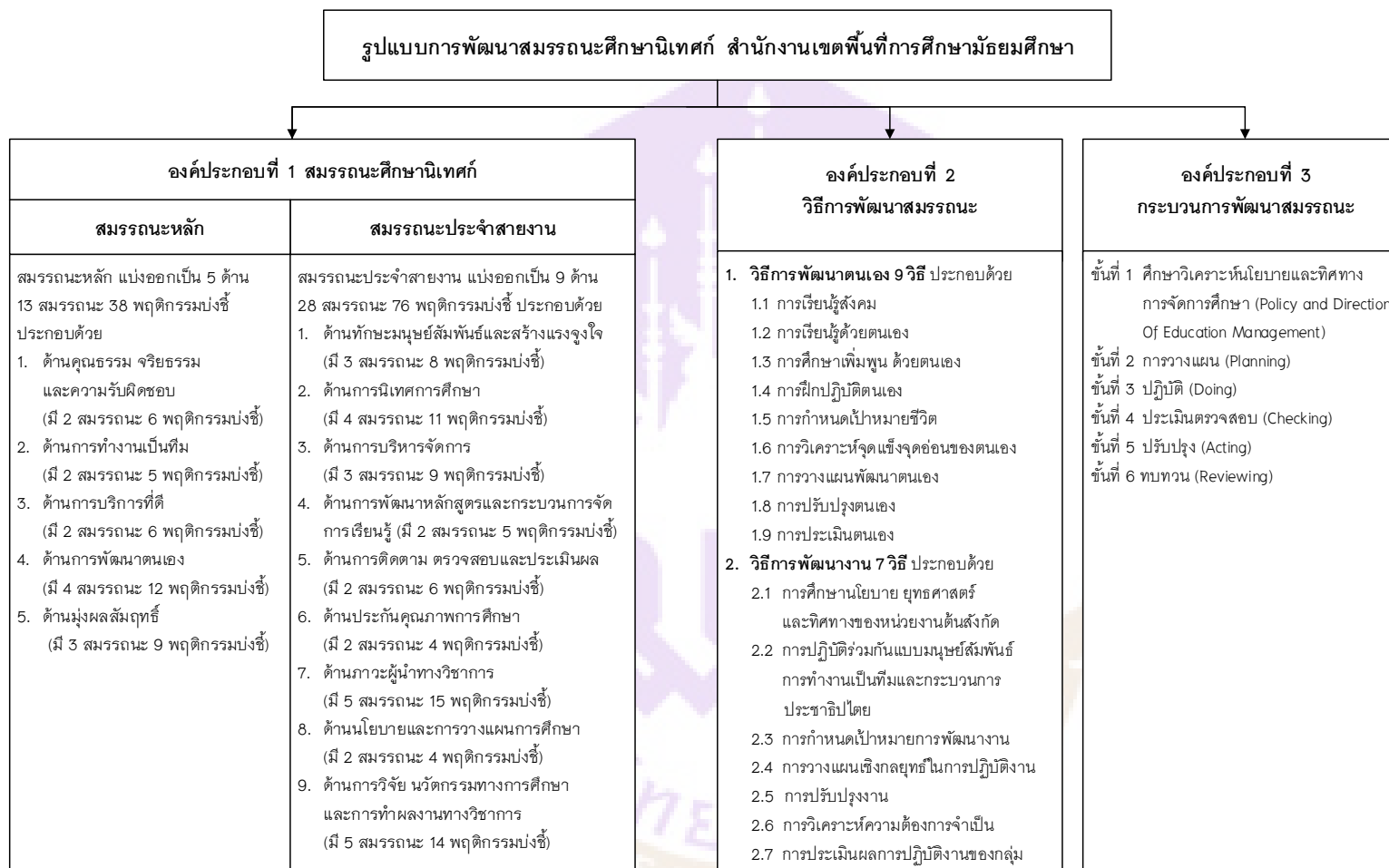
ตาราง 28 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
<p>ขั้นที่ 4 ขั้นประเมินตรวจสอบ (Checking): ขั้นนี้เป็นการประเมินผลหรือตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ว่า คศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการพัฒนามีสมรรถนะเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่</p>			
4.1 ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน	5	1.00	ได้
4.2 ประเมินความสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่	5	0.00	ได้
4.3 ประเมินพัฒนาการและความก้าวหน้าของงาน	5	0.00	ได้
4.4 ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง	5	0.00	ได้
4.5 ประเมินผลการเรียนรู้	5	0.00	ได้
4.6 ประเมินก่อนการพัฒนา ประเมินระหว่างการพัฒนา และประเมินหลังการพัฒนา	5	0.00	ได้
4.7 การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ หรือประจำปี	5	1.00	ได้
<p>ขั้นที่ 5 ขั้นปรับปรุง (Acting): เป็นขั้นการปรับปรุงวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ถ้าวิธีการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผนหรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้</p>			
5.1 ปรับปรุงการวางแผน	5	0.00	ได้
5.2 ปรับปรุงวิธีการ กระบวนการทำงาน	5	0.00	ได้
5.3 ปรับปรุงวิธีการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงาน	5	0.00	ได้
<p>ขั้นที่ 6 การทบทวน (Reviewing): เป็นการทบทวนว่ามีผลกระทบอะไรที่เกิดขึ้นกับการดำเนินกิจกรรมหรือการให้บริการ อะไรสามารถปรับปรุงได้บ้าง ผลการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างไร ตรวจสอบความก้าวหน้า ถอยหลังกลับมาดูความรู้ ความสามารถที่มี</p>			

ตาราง 28 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเหมาะสม		
	Mdn	IQR	แปลผล
6.1 ผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	5	1.00	ได้
6.2 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของ การปฏิบัติงาน	5	0.00	ได้
6.3 ผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน	5	0.00	
6.4 ผลกระทบที่เกิดจากการบริการให้คำปรึกษา แนะนำ	5	1.00	
6.5 วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้งานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วิเคราะห์ตัวแปรแทรกซ้อนหรือสิ่งที่คุณควบคุมไม่ได้	5	1.00	
6.6 การเปรียบเทียบผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่ผ่านมา	5	1.00	
6.7 การบริหารความเสี่ยง การสร้างภูมิคุ้มกัน	5	1.00	
6.8 ทบทวนการพัฒนาทีมงาน การสร้างเครือข่าย และต่อยอดการพัฒนา	5	0.00	

จากตาราง 28 ผลการพิจารณาความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด (Mdn = 5, IQR = 0.00–1.00) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้



ภาพ 6 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการประเมินโดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.1 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้

ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาตนเอง โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการพัฒนาตนเอง			
สมรรถนะที่ 1 สังเกตความรู้ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.12	0.83	มาก
1.1 แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การประชุม อบรม สัมมนา	4.41	0.70	มาก
1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อน ร่วมงาน	4.12	0.81	มาก
1.3 สร้างองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ	3.99	0.86	มาก
1.4 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพ	3.99	0.852	มาก
1.5 แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานของตนเอง เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	4.11	0.82	มาก
สมรรถนะที่ 2 สร้างพลังภายในตัวเอง	4.44	0.72	มาก
2.1 เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการทำงานให้ บรรลุผล	4.39	0.71	มาก
2.2 มีความตระหนักรู้ในตนเอง	4.46	0.70	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้		
	ด้านการพัฒนาตนเอง	\bar{X}	S.D.
2.3 มุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน	4.48	0.68	มาก
2.4 คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.38	0.70	มาก
2.5 พยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.51	0.63	มากที่สุด
2.6 รักษาความก้าวหน้าและความกระตือรือร้น	4.41	0.69	มาก
2.7 สร้างมุมมองในเชิงบวกในการทำงาน	4.42	0.67	มาก
สมรรถนะที่ 3 ความสามารถในการปรับตัว	4.28	0.70	มาก
3.1 ควบคุมตัวเองได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก	4.20	0.70	มาก
3.2 อดทนต่อความเครียดในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.15	0.77	มาก
3.3 ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	4.31	0.66	มาก
3.4 ยอมรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและบุคคล	4.19	0.74	มาก
3.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลง	4.26	0.72	มาก
สมรรถนะที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล	4.35	0.72	มาก
4.1 ติดตามเรียนรู้การพัฒนางาน	4.29	0.67	มาก
4.2 รับผิดชอบในงานของตนเองให้เสร็จทันเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	4.42	0.67	มาก
4.3 มีวิธีการทำงานของตนเองให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	4.44	0.67	มาก
4.4 เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตงานของตนเอง	4.33	0.66	มาก
4.5 เรียนรู้ข้อจำกัดของตนเอง	4.26	0.75	มาก
รวมด้านการพัฒนาตนเอง	4.35	0.72	มาก

จากตาราง 29 ในภาพรวมของผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาตนเองของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.72)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. สร้างพลังภายในตัวเอง ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.72) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ พยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.63) มุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.68) และมีความตระหนักรู้ในตัวเอง ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.70)

2. เพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.72) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ มีวิธีการทำงานของตนเองให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.67) รับผิดชอบในงานของตนเองให้เสร็จทันเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.67) และเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตของงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.66)

3. ความสามารถในการปรับตัว ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.70) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.66) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.72) และควบคุมตัวเองได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.70)

4. สังสมความรู้ความเชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.83) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การประชุม อบรม สัมมนา ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.70) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.81) แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานของตนเองเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.82)

ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 5 มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ	4.64	0.62	มากที่สุด
5.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ	4.64	0.60	มากที่สุด
5.2 รักและศรัทธาในอาชีพดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.63	0.61	มากที่สุด
5.3 ให้ความเคารพซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	4.58	0.62	มากที่สุด
5.4 มีจริยธรรมในการทำงาน และเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน	4.62	0.62	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 6 รับผิดชอบต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.28	0.78	มาก
6.1 สื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ ฯ	4.12	0.91	มาก
6.2 สนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.43	0.69	มาก
6.3 คัดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	4.32	0.70	มาก
รวม	4.47	0.71	มาก

จากตาราง 30 ในภาพรวมของการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D.= 0.71)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรื่องลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. สมรรถนะมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.62) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.60) รักและศรัทธาในอาชีพดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.63$, S.D.= 0.61) มีจริยธรรมในการทำงานและเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.62$, S.D.= 0.62)

2. สมรรถนะรับผิดชอบต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.28$, S.D.=0.78) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.43$, S.D.= 0.69) คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ($\bar{X} = 4.32$, S.D.= 0.70) สื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจผ่านสื่อต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.12$, S.D.= 0.91)

ตาราง 31 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริการที่ดี โดยศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริการที่ดี	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 7 มุ่งมั่นการให้บริการ	4.42	0.69	มาก
7.1 ปรับปรุงระบบการให้บริการ	4.29	0.71	มาก
7.2 ให้บริการด้วยความเป็นมิตร	4.57	0.59	มากที่สุด
7.3 ช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ	4.49	0.63	มากที่สุด
7.4 ให้บริการที่แตกต่างกันจากวิธีการและขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ	4.31	0.74	มาก
สมรรถนะที่ 8 พัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ	4.19	0.84	มาก
8.1 ประเมินความต้องการและความสนใจของผู้รับบริการ	4.14	0.82	มาก
8.2 พัฒนาระบบการให้บริการที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.17	0.81	มาก
8.3 พัฒนาวิธีการให้คำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ	4.26	0.79	มาก
รวม	4.32	0.76	มาก

จากตาราง 31 ในภาพรวมผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริการที่ดีของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.76)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. มุ่งมั่นการให้บริการ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.69) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ให้บริการด้วยความเป็นมิตร ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.59) ช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.63) และปรับปรุงระบบการให้บริการ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.71)

2. พัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.84) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ พัฒนาวิธีการให้คำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.79) พัฒนาระบบการให้บริการที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.81) และประเมินความต้องการและความสนใจของผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.82)

ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการทำงานเป็นทีม	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 9 สร้างความร่วมมือในทีมงาน	4.40	0.72	มาก
9.1 สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและให้ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์	4.33	0.70	มาก
9.2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสร้าง ความสัมพันธ์ผู้อื่นในกลุ่มได้ดี	4.42	0.68	มาก
9.3 ฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เรียนรู้และวางแผนร่วมกัน	4.44	0.71	มาก
9.4 แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามอย่างเหมาะสม	4.42	0.72	มาก
สมรรถนะที่ 10 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.29	0.78	มาก
10.1 เรียนรู้จิตวิทยาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์	4.22	0.80	มาก
10.2 รักษาและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่นทั้งภายใน ภายนอก	4.36	0.79	มาก
รวม	4.37	0.74	มาก

จากตาราง 32 ในภาพรวมของผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการทำงานเป็นทีมของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.74)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. สร้างความร่วมมือในที่มงาน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.72) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ฟังความคิดเห็นของสมาชิกในที่ม เรียนรู้และวางแผนร่วมกัน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.71) ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์ผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.68) และแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.72)

2. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.78) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ รักษาและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่นทั้งภายในภายนอก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.79) เรียนรู้จิตวิทยาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.80)

ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 11 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	4.32	0.71	มาก
11.1 ทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	4.30	0.70	มาก
11.2 ปรับวิธีการทำงานให้ผลงานมีประสิทธิภาพ	4.32	0.65	มาก
11.3 แสวงหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์	4.34	0.70	มาก
สมรรถนะที่ 12 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.16	0.81	มาก
12.1 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.15	0.76	มาก
12.2 เสนอแนะในเชิงบวกและวิพากษ์วิจารณ์ในเชิง สร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนของงาน	4.15	0.79	มาก
12.3 ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.19	0.75	มาก

ตาราง 33 (ต่อ)

สมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 13 วิเคราะห์งานและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.24	0.82	มาก
13.1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์และนำไปใช้ในการวางแผนหรือแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน	4.26	0.75	มาก
13.2 จัดลำดับความสำคัญและดำเนินงานตามลำดับ	4.33	0.77	มาก
13.3 ออกแบบระบบการทำงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในองค์กร	4.12	0.86	มาก
รวม	4.24	0.78	มาก

จากตาราง 33 ในภาพรวมของผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.78)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.71) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ แสวงหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.70) ปรับวิธีการทำงานให้ผลงานมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.65) ทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.70)

2. วิเคราะห์งานและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.82) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ จัดลำดับความสำคัญและดำเนินงานตามลำดับ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.77) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์และนำไปใช้ในการวางแผนหรือแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.75) ออกแบบระบบการทำงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในองค์กร ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.86)

3. สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.81) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.75) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.76) เสนอแนะในเชิงบวกและวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุง จุดอ่อนของงาน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.79)

ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ ของสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ ในภาพรวมเป็นด้าน โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.35	0.72	มาก
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ	4.47	0.71	มาก
3. ด้านบริการที่ดี	4.35	0.76	มาก
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.37	0.74	มาก
5. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.24	0.78	มาก
รวม	4.32	0.74	มาก

จากตาราง 34 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักในภาพรวมทุกด้าน ทั้ง 5 ด้าน ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ทุกด้านมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.74)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้เปรียบเทียบเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้ มากที่สุด คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.71) รองลงไป คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.74) ด้านบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.76) ด้านการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.72) และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.78) ตามลำดับ

1.2 ผลการประเมินความความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตาราง 35 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านนโยบายและการวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา	4.19	0.76	มาก
1.1 ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การดำเนินงานและผลการจัดการศึกษา	4.22	0.80	มาก
1.2 ให้คำปรึกษาแนะนำการวางแผนดำเนินงานด้านนโยบาย และการวางแผนการศึกษา	4.16	0.77	มาก
สมรรถนะที่ 2 การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.19	0.75	มาก
2.1 ให้คำปรึกษา แนะนำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน	4.21	0.77	มาก
2.2 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนา ด้านสังคมวัฒนธรรมและคุณธรรม จริยธรรม	4.17	0.75	มาก
รวม	4.19	0.77	มาก

จากตาราง 35 ในภาพรวมของผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.77)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.75) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ให้คำปรึกษา แนะนำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.77) จัดทำ

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาด้านสังคมวัฒนธรรมและคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.75)

2. การให้คำปรึกษาแนะนำด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.76) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์การดำเนินงาน และผลการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.80) ให้คำปรึกษาแนะนำการวางแผนดำเนินงาน ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.77)

ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการนิเทศการศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการนิเทศการศึกษา	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 3 ใช้ทักษะและเทคนิคการนิเทศ อย่างหลากหลายวิธีอย่างเป็นกัลยาณมิตร	4.49	0.73	มาก
3.1 สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับการนิเทศด้วยความรัก และผูกพันจริงใจ	4.51	0.69	มากที่สุด
3.2 ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี	4.59	0.66	มากที่สุด
3.3 ใช้ทักษะการนิเทศรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายวิธี	4.44	0.71	มาก
3.4 ใช้หลักการ แนวคิด จิตวิทยาในการนิเทศ	4.43	0.69	มาก
สมรรถนะที่ 4 การนิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการ หลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผล	4.38	0.70	มาก
4.1 นิเทศให้คำแนะนำ แนวทางการบริหารหลักสูตร	4.38	0.70	มาก
4.2 นิเทศให้คำแนะนำ หลักการจัดการเรียนรู้เพื่อการคิด วิเคราะห์	4.34	0.70	มาก
4.3 นิเทศให้คำแนะนำหลักการวัดและประเมินผล	4.35	0.72	มาก
สมรรถนะที่ 5 การทำให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศ การศึกษาต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา	4.35	0.67	มาก
5.1 ปรับปรุงวิธีการนิเทศที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	4.35	0.67	มาก
5.2 สะท้อนผลความสำเร็จที่เกิดจากการนิเทศ	4.28	0.77	มาก

ตาราง 36 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการนิเทศการศึกษา			
สมรรถนะที่ 6 ประเมิน ปรับปรุง และรายงานผลการนิเทศ	4.39	0.75	มาก
6.1 ประเมินผลการนิเทศ	4.26	0.79	มาก
6.2 ปรับปรุงวิธีการนิเทศ	4.32	0.72	มาก
6.3 จัดทำรายงานผลการนิเทศ	4.39	0.75	มาก
รวมด้านการนิเทศการศึกษา	4.39	0.75	มาก

จากตาราง 36 ในภาพรวมของผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการนิเทศการศึกษา ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.75)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. ใช้ทักษะและเทคนิคการนิเทศอย่างหลากหลายวิธีอย่างเป็นกัลยาณมิตร ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.73) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.66) สร้างความสัมพันธ์กับผู้บริหารนิเทศด้วยความรักและผูกพันจริงใจ ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.69) และใช้ทักษะการนิเทศรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายวิธี ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.71)

2. ประเมิน ปรับปรุง และรายงานผลการนิเทศ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.75) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ จัดทำรายงานผลการนิเทศ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.75) ปรับปรุงวิธีการนิเทศ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.72) และประเมินผลการนิเทศ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.79)

3. การนิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผล ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.70) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ นิเทศให้คำแนะนำแนวทางการบริหารหลักสูตร ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.70) นิเทศให้คำแนะนำหลักการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.72) และนิเทศให้คำแนะนำ หลักการจัดการเรียนรู้เพื่อการคิดวิเคราะห์ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.70)

4. การทำให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศการศึกษาต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.67) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ปรับปรุงวิธีการนิเทศที่ส่งผลต่อคุณภาพ

ผู้เรียน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.67) และสะท้อนผลความสำเร็จที่เกิดจากการนิเทศ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.77)

ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 7 เสริมสร้างการทำงานด้วยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	4.29	0.78	มาก
7.1 กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของ ทีมงาน	4.33	0.69	มาก
7.2 เป็นแบบอย่างในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และ อำนวยความสะดวกในกิจกรรมของทีม	4.29	0.75	มาก
7.3 สร้างสรรค์งานโดยการศึกษาและใช้ยุทธศาสตร์ที่ เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน	4.24	0.80	มาก
สมรรถนะที่ 8 ริเริ่มการปฏิบัติงานและกำหนดมาตรฐาน การทำงาน	4.15	0.80	มาก
8.1 แสวงหาวิธีการและความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เชิงรุก	4.17	0.77	มาก
8.2 จัดทำมาตรฐานการทำงาน ให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบ	4.15	0.82	มาก
8.3 ประเมินประสิทธิภาพการทำงานตามมาตรฐาน	4.14	0.83	มาก
สมรรถนะที่ 9 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทาง การศึกษาและวางแผนสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพ ของครู	4.22	0.79	มาก
9.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้งาน	4.20	0.77	มาก
9.2 ให้ข้อเสนอแนะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.32	0.77	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้		
	ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	\bar{X}	S.D.
9.3 ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผนการดำเนินงาน สำหรับการพัฒนาอาชีพเพื่อความเจริญก้าวหน้า ของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.24	0.75	มาก
9.4 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ และทักษะของครูและบุคลากร	4.15	0.80	มาก
สมรรถนะที่ 10 สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วย วิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์	4.16	0.83	มาก
10.1 ทำความเข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลงการทำงาน	4.15	0.81	มาก
10.2 มีวิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างแสดงถึงการมี วิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์	4.17	0.77	มาก
10.3 จัดทำกลยุทธ์การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับ เป้าหมายขององค์กร	4.13	0.80	มาก
สมรรถนะที่ 11 จัดการเวลาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	0.72	มาก
11.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการใช้เวลา อย่างเหมาะสม	4.24	0.75	มาก
11.2 จัดลำดับเวลาในการทำงานอย่างเหมาะสม	4.29	0.73	มาก
11.3 สร้างวินัยในการบริหารเวลา	4.31	0.71	มาก
รวม	4.22	0.78	มาก

จากตาราง 37 ในภาพรวมของผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.78)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. เสริมสร้างการทำงานด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.78) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.69) เป็นแบบอย่างในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและอำนวยความสะดวกในกิจกรรมของทีม ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.75) และสร้างสรรค์งานโดยการศึกษาและใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงงานในปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.80)

2. จัดการเวลาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.72) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ สร้างวินัยในการบริหารเวลา ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.71) จัดลำดับเวลาอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.73) และกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.75)

3. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาและวางแผนสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพของครู ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.79) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ให้ข้อเสนอแนะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.77) ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผนการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาอาชีพเพื่อความเจริญก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.75) และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้งาน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.77)

4. ริเริ่มการปฏิบัติงานและกำหนดมาตรฐานการทำงาน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.80) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ แสวงหาวิธีการและความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานเชิงรุก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.77) จัดทำมาตรฐานการทำงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.82) และประเมินประสิทธิภาพการทำงานตามมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.83)

5. สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.83) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ มีวิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างแสดงถึงการมีวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.77) ทำความเข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.81) และจัดทำกลยุทธ์การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.80)

ตาราง 38 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทางวิชาการ	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 12 ความสามารถวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.27	0.75	มาก
12.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	4.27	0.71	มาก
12.2 มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.36	0.71	มาก
12.3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้	4.39	0.66	มาก
12.4 มีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	4.29	0.75	มาก
12.5 มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ	4.28	0.75	มาก
12.6 มีผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.00	0.87	มาก
สมรรถนะที่ 13 ความสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวิเคราะห์ วิจัยในการพัฒนาระบบการนิเทศและการพัฒนางานวิชาการ	3.99	0.89	มาก
13.1 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านการนิเทศการศึกษา	3.98	0.86	มาก
13.2 จัดการความรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพศึกษานิเทศก์	4.00	0.93	มาก
13.3 เผยแพร่ความรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา	4.00	0.87	มาก
สมรรถนะที่ 14 ความสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษา	4.00	0.95	มาก
14.1 นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการนิเทศการศึกษา	3.99	0.95	มาก
14.2 นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ	4.00	0.90	มาก

ตาราง 38 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทางวิชาการ	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 15 ความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ การเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครู และบุคลากร ทางการศึกษา	4.18	0.75	มาก
13.3 เผยแพร่ความรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา	4.00	0.87	มาก
สมรรถนะที่ 14 ความสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการ พัฒนาวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษา	4.00	0.95	มาก
14.1 นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อ การนิเทศการศึกษา	3.99	0.95	มาก
14.2 นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนากระบวนการจัด เรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ	4.00	0.90	มาก
สมรรถนะที่ 15 ความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ การเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครู และบุคลากร ทางการศึกษา	4.18	0.75	มาก
15.1 ให้คำแนะนำในการทำผลงานวิชาการที่ถูกต้องตาม หลักวิชาการ	4.21	0.77	มาก
15.2 ให้คำแนะนำ การเขียนเอกสารทางวิชาการที่ สร้างสรรค์	4.16	0.79	มาก
สมรรถนะที่ 16 ความสามารถประยุกต์ ใช้และประเมิน สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนา การเรียนรู้	4.09	0.80	มาก
16.1 พัฒนาความรู้และทักษะการใช้สื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	4.15	0.79	มาก
16.2 ใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.13	0.75	มาก
16.3 ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี	4.00	0.85	มาก
รวม	4.14	0.82	มาก

จากตาราง 38 ในภาพรวมของผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.82)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. ความสามารถวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.75) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.66) มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.71) และมีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.75)

2. ความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำการเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.75) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ให้คำแนะนำในการทำผลงานวิชาการ ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.77) และให้คำแนะนำการเขียนเอกสารทางวิชาการที่สร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.79)

3. ความสามารถประยุกต์ใช้และประเมินสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.80) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ พัฒนาความรู้และทักษะการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.79) ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.75) และประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.85)

4. ความสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.95) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.90) และนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการนิเทศการศึกษา ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.95)

5. ความสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวิเคราะห์ วิจัยในการพัฒนาระบบการนิเทศและการพัฒนางานวิชาการ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.89) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ เผยแพร่ความรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.87) จัดการความรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.93) และวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมด้านการนิเทศการศึกษา ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.86)

ตาราง 39 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลทางการศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ทางการศึกษา	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 17 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมิน คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา	4.25	0.78	มาก
17.1 ดำเนินการติดตามและประเมินผลได้ถูกต้องตาม แนวทางที่กำหนด	4.24	0.75	มาก
17.2 พัฒนารูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับบริบท ในปัจจุบัน	4.22	0.72	มาก
17.3 สรุปและรายงานผลการประเมินได้อย่างถูกต้อง	4.28	0.73	มาก
สมรรถนะที่ 18 สามารถติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผลคุณภาพของการนิเทศการศึกษา	4.29	0.75	มาก
18.1 พัฒนาเครื่องมือ ที่ใช้ในการประเมินผลการนิเทศ	4.24	0.71	มาก
18.2 วิเคราะห์ สรุป และรายงานผลจากการประเมิน คุณภาพของการนิเทศ	4.30	0.67	มาก
18.3 นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและ พัฒนาการนิเทศ	4.31	0.74	มาก
รวม	4.26	0.72	มาก

จากตาราง 39 ในภาพรวมของผลการประเมินสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลทางการศึกษาของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D.=0.72)

เมื่อพิจารณาผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย เป็นดังนี้

1. สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพของการนิเทศการศึกษา ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.75) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.74) วิเคราะห์ สรุปและรายงานผลจากการประเมินคุณภาพของการนิเทศ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.67) และพัฒนาเครื่องมือ ที่ใช้ในการประเมินผล การนิเทศ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.71)

2. สามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.78) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ สรุปและรายงานผลการประเมินได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.73) ดำเนินการติดตามและประเมินผลได้ถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.75) และพัฒนารูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.72)

ตาราง 40 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้			
สมรรถนะที่ 19 นิเทศ แนะนำ สร้าง ใช้ ประเมินและปรับปรุงหลักสูตร	4.26	0.79	มาก
19.1 ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.26	0.80	มาก
19.2 ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการนำหลักสูตรไปใช้	4.31	0.74	มาก
19.3 ให้คำแนะนำในการประเมินหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.22	0.80	มาก
สมรรถนะที่ 20 สามารถแนะนำครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การวัดและการประเมินผล	4.28	0.80	มาก
20.1 แนะนำครูเกี่ยวกับรูปแบบเทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ	4.30	0.75	มาก
20.2 แนะนำด้านการวัดผลและประเมินผลด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลายวิธี	4.26	0.78	มาก
รวม	4.27	0.79	มาก

จากตาราง 40 ในภาพรวมของผลการประเมินสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.79)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. สามารถแนะนำครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การวัดและการประเมินผล ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.80) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ แนะนำครูเกี่ยวกับรูปแบบเทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.75) และแนะนำด้านการวัดผลและประเมินผลด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลายวิธี ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.78)

2. นิเทศ แนะนำ สร้าง ใช้ ประเมินและปรับปรุงหลักสูตร ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.79) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการนำหลักสูตรไปใช้ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.74) ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.80) และให้คำแนะนำในการประเมินหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.80)

ตาราง 41 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 21 สามารถบริหารงานระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.21	0.85	มาก
21.1 มีความรู้ ความเข้าใจการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพการศึกษา	4.32	0.75	มาก
21.2 ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาและระบบประกันคุณภาพการศึกษา	4.11	0.87	มาก

ตาราง 39 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา			
สมรรถนะที่ 22 สามารถนิเทศ กำกับ ติดตามและ ประเมินผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.32	0.80	มาก
22.1 มีความรู้และความสามารถในการตรวจสอบและ ประเมินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	4.31	0.79	มาก
22.2 ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและการวางระบบ การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของ สถานศึกษา	4.33	0.75	มาก
รวม	4.26	0.82	มาก

จากตาราง 41 ในภาพรวมของผลการประเมินสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.82)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. สามารถนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.80) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและการวางระบบการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.75) มีความรู้และความสามารถในการตรวจสอบและประเมินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.79)

2. สามารถบริหารงานระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.85) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ มีความรู้ ความเข้าใจการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.75) ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาและระบบประกันคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.87)

ตาราง 42 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สมรรถนะที่ 23 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น อย่างเป็น กัลยาณมิตร	4.49	0.75	มาก
23.1 แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้อื่น	4.51	0.70	มากที่สุด
23.2 ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลที่แตกต่างและ หลากหลาย	4.44	0.70	มาก
23.3 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความจริงใจ	4.50	0.72	มากที่สุด
23.4 ร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์	4.52	0.71	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 24 สามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น	4.49	0.67	มาก
24.1 มีทักษะการสื่อสาร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านนิเทศ การศึกษาบรรลุผล	4.48	0.69	มาก
24.2 สร้างแรงจูงใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน	4.51	0.65	มากที่สุด
สมรรถนะที่ 25 ร่วมแรงร่วมใจและใช้กระบวนการกลุ่ม	4.40	0.69	มาก
25.1 พัฒนาและปรับปรุงตนเอง ในความร่วมมือและ สร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	4.48	0.63	มาก
25.2 โน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของ การร่วมแรงร่วมใจ	4.37	0.69	มาก
25.3 เป็นผู้นำและผู้ตามในการสร้างความร่วมมือในการ ทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.41	0.65	มาก
25.4 ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน	4.34	0.65	มาก
รวม	4.45	0.72	มาก

จากตาราง 42 ในภาพรวมของผลการประเมินสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.72)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. สามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.67) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ สร้างแรงจูงใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.65) ใช้ทักษะในการสื่อสาร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านนิเทศการศึกษาบรรลุผล ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.69)

2. สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.75) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.71) แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.70) และสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความจริงใจ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.72)

3. ร่วมแรงร่วมใจและใช้กระบวนการกลุ่ม ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.69) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ พัฒนาและปรับปรุงตนเองในความร่วมมือและสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.63) เป็นผู้นำและผู้ตามในการสร้างความร่วมมือในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.65) และโน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการร่วมแรงร่วมใจ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.69)

ตาราง 43 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านการบริหารจัดการ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการบริหารจัดการ			
สมรรถนะที่ 26 สามารถนิเทศการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย	4.36	0.81	มาก
26.1 เสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติแก่สถานศึกษา	4.28	0.78	มาก
26.2 นิเทศตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์	4.40	0.76	มาก

ตาราง 43 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้		
	ด้านกาบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.
26.3 นิเทศกาบริหารจัดการที่มุ่งคุณภาพการศึกษา	4.39	0.78	มาก
สมรรถนะที่ 27 สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่สถานศึกษา	4.30	0.77	มาก
27.1 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน	4.30	0.77	มาก
27.2 สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารและการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต	4.34	0.80	มาก
27.3 ผลิตผลงานและนำเสนอผลงานได้ด้วยตนเอง	4.24	0.80	มาก
สมรรถนะที่ 28 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนและจัดระเบียบองค์กร	4.25	0.81	มาก
28.1 มีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน	4.23	0.76	มาก
28.2 วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กรและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	4.15	0.85	มาก
28.3 วางแผนพัฒนาตัวเองและแผนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.27	0.72	มาก
28.4 รวบรวมข้อมูลจากครูและบุคลากรทางการศึกษาและเตรียมการดำเนินงานสำหรับคำแนะนำ	4.27	0.73	มาก
28.5 กำหนดเป้าหมายการนิเทศ ติดตามและประเมิน	4.39	0.75	มาก
28.6 เสนอแนะการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.18	0.79	มาก
รวม	4.29	0.82	มาก

จากตาราง 43 ในภาพรวมของผลการประเมินสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ ด้านกาบริหารจัดการของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.82)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ผลเป็นดังนี้

1. สามารถนิเทศการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.81) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ นิเทศตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.76) นิเทศการบริหารจัดการที่มุ่งคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.78) และเสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติแก่สถานศึกษา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.78)

2. สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่สถานศึกษา ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.77) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารและการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.80) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.77) ผลิตผลงานและนำเสนอผลงานได้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.80)

3. เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนและจัดระเบียบองค์กร ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.81) พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายการนิเทศ ติดตามและประเมิน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.75) วางแผนพัฒนาตัวเองและแผนการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.72) และรวบรวมข้อมูลจากครูและบุคลากรทางการศึกษาและเตรียมการดำเนินงานสำหรับคำแนะนำ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.73)

ตาราง 44 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ในภาพรวมของทุกด้าน 9 ด้าน สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

สมรรถนะประจำสายงาน ภาพรวมเป็นด้าน	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.19	0.77	มาก
2. ด้านการนิเทศการศึกษา	4.39	0.75	มาก
3. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.22	0.78	มาก
4. ด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการ	4.14	0.82	มาก
5. ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล	4.26	0.72	มาก

ตาราง 44 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน ภาพรวมเป็นด้าน	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้	4.27	0.79	มาก
7. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	4.26	0.82	มาก
8. ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ	4.45	0.72	มาก
9. ด้านการบริหารจัดการ	4.29	0.82	มาก
รวม	4.27	0.77	มาก

จากตาราง 44 ในภาพรวมผลของผลการประเมินสมรรถนะประจำสายงานทุกด้าน ทั้ง 9 ด้าน ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.77)

เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้เป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.72) รองลงไป คือ ด้านการนิเทศการศึกษา ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.75) ด้านการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.82) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.79) ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.72) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.78) ด้านประกันคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.82) ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.77) และด้านวิจัย นวัตกรรมและการทำผลงานทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.82)

2. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของวิธีพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของวิธีพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนาตนเอง โดยศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนาตนเอง	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านที่ 1 การพัฒนาตนเอง			
1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง	4.50	0.62	มากที่สุด
1.1 การวิเคราะห์คุณธรรม จริยธรรมของตนเองว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำได้ดีและพฤติกรรมใดบ้าง ที่ยังต้องปรับปรุง	4.40	0.67	มาก
1.2 การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านต่าง ๆ ตามภารกิจงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตนเอง	4.53	0.58	มากที่สุด
1.3 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง	4.56	0.60	มากที่สุด
2. การกำหนดเป้าหมายชีวิต	4.51	0.63	มากที่สุด
2.1 การกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ต้องการให้เกิด	4.55	0.62	มากที่สุด
2.2 การตั้งเป้าหมายด้านความรู้ ความสามารถ และ ทักษะที่ต้องการให้เกิดกับตนเอง	4.56	0.65	มากที่สุด
2.3 การตั้งเป้าหมายด้านวิทยฐานะและตำแหน่งสูงสุด สำหรับตัวเอง	4.43	0.73	มาก
3. การวางแผนพัฒนาตนเอง	4.45	0.68	มาก
3.1 การวางแผนปฏิบัติตนเองด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้	4.48	0.66	มากที่สุด
3.2 การวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอน และกำหนดระยะเวลาความรู้ ความสามารถ และ ทักษะที่ต้องการให้เกิดกับตนเอง	4.40	0.69	มาก
3.3 การวางแผนถึงวิธีการจะเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยการเข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากผู้อื่น	4.47	0.66	มาก

ตาราง 45 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเป็นไปได้			
	ด้านการพัฒนาตนเอง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง		4.57	0.58	มากที่สุด
4.1 การเรียนรู้ด้วยตนเองจากการอ่านหนังสือปรัชญา ศาสนา วรรณคดีไทย หรือบทความที่มีคุณค่า สำหรับชีวิต		4.60	0.58	มากที่สุด
4.2 การศึกษาความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทาง การศึกษาและต้นสังกัด		4.54	0.57	มากที่สุด
4.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง		4.62	0.54	มากที่สุด
4.4 การเรียนรู้เงื่อนไขการกระทำเชิงบวก		4.54	0.57	มากที่สุด
5. การเรียนรู้สังคม		4.58	0.62	มากที่สุด
5.1 การมองหาแบบอย่างที่ดี เพื่อใช้เป็นแนวทาง การประพฤติปฏิบัติตนเอง		4.60	0.62	มากที่สุด
5.2 การเรียนรู้ค่านิยม วัฒนธรรมการทำงานใน องค์กร		4.57	0.61	มากที่สุด
5.3 การเรียนรู้กฎเกณฑ์ของสังคมและปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ ขององค์กร		4.57	0.61	มากที่สุด
5.4 การเรียนรู้บทบาท ภารกิจ มีความรับผิดชอบต่อ ผลงาน ของกลุ่มหรือองค์กร		4.59	0.58	มากที่สุด
6. การฝึกปฏิบัติตนเอง		4.55	0.67	มากที่สุด
6.1 การฝึกฝนพัฒนาตนเองให้มีความเข้าใจชีวิตและ โลกแห่งความเป็นจริง		4.57	0.64	มากที่สุด
6.2 การฝึกตนเองในความกระตือรือร้น ตื่นตัวในการ ทำงาน		4.64	0.56	มากที่สุด
6.3 การฝึกปฏิบัติในการจัดระเบียบชีวิตของตนเอง		4.60	0.59	มากที่สุด
6.4 การควบคุมตนเอง ทำสัญญากับตนเอง กำกับ ตนเอง ปรับปรุงตนเอง		4.53	0.67	มากที่สุด
6.5 ฝึกปฏิบัติพัฒนาจิต ทำสมาธิ รักษาศีล ควบคุม ภาวะทางอารมณ์		4.44	0.68	มาก

ตาราง 45 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเป็นไปได้			
	ด้านการพัฒนาตนเอง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6.6 การดูแลรักษาสุขภาพร่างกาย จิตใจให้ดีอยู่เสมอ		4.60	0.63	มากที่สุด
6.7 การใช้ศิลปะการวิพากษ์วิจารณ์		4.44	0.70	มาก
7. การศึกษาเพิ่มพูนความรู้ตนเอง		4.56	0.71	มากที่สุด
7.1 การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการด้านความรู้		4.73	0.51	มากที่สุด
7.2 การเข้าร่วมอบรม สัมมนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ ในงานต่าง ๆ		4.73	0.53	มากที่สุด
7.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและ จากหน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติได้ดี		4.63	0.58	มากที่สุด
7.4 การศึกษาอบรมหลักสูตรระยะสั้น เช่น หลักสูตร ฝึกอบรมการปฏิบัติหน้าที่ศึกษานิเทศก์ หลักสูตร อบรมการวิจัยทางการศึกษา		4.60	0.60	มากที่สุด
7.5 การศึกษาต่อในระดับสูง		4.14	1.04	มาก
8. ประเมินตนเอง		4.40	0.68	มาก
8.1 การประเมินตนเองก่อนพัฒนา ระหว่างพัฒนา และหลังพัฒนา		4.30	0.78	มาก
8.2 การรับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา		4.54	0.58	มากที่สุด
8.3 การประเมินตนเองจากความสำเร็จของงาน		4.37	0.68	มาก
9. การปรับปรุงตนเอง		4.44	0.69	มาก
9.1 การปรับปรุงตนเองในการติดต่อสื่อสารกับ เพื่อนร่วมงาน		4.50	0.64	มากที่สุด
9.2 การปรับปรุงตนเองในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนการให้บริการ		4.51	0.64	มากที่สุด
9.3 การบันทึกจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตนเอง		4.32	0.77	มาก
รวม		4.53	0.64	มากที่สุด

จากตาราง 45 ในภาพรวมของผลการประเมินความเป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการพัฒนาตนเอง ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.64)

เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้เป็นรายชื่อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย เป็นดังนี้

1. การเรียนรู้สังคม ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.62) วิธีการพัฒนา ได้แก่ มองหาแบบอย่างที่ดีเพื่อเป็นแนวทางเรียนรู้บทบาทภารกิจ รับผิดชอบต่อผลงานของกลุ่มและเรียนรู้ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม

2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.58) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การเรียนรู้จากการอ่านหนังสือหรือบทความที่มีคุณค่าสำหรับชีวิต การเรียนรู้เกี่ยวกับนโยบาย และการเรียนรู้เงื่อนไขการกระทำเชิงบวก

3. การศึกษาเพิ่มพูนความรู้ตนเอง ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.71) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการด้านความรู้ การเข้าร่วมอบรมสัมมนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน

4. การฝึกปฏิบัติตนเอง ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.67) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกตนในความกระตือรือร้น ตื่นตัวในการทำงาน การฝึกปฏิบัติในการจัดระเบียบชีวิตของตนเอง และการรักษาสุขภาพกายและจิตใจให้ดีอยู่เสมอ

5. การกำหนดเป้าหมายชีวิต ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.63) วิธีการพัฒนา ได้แก่ ตั้งเป้าหมายด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตั้งเป้าหมายพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ต้องการให้เกิด และตั้งเป้าหมายวิทยฐานะ ตำแหน่งสูงสุดสำหรับตนเอง

6. การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.62) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง การวิเคราะห์ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามภารกิจงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และการวิเคราะห์คุณธรรม จริยธรรมของตนเองว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำได้ดีและพฤติกรรมใดบ้างที่ยังต้องปรับปรุง

7. การวางแผนพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.68) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การวางแผนปฏิบัติตนเองด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ การวางแผนถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ และการพัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการ

8. การปรับปรุงตนเอง ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.69) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การปรับปรุงตนเองในการให้คำปรึกษา แนะนำ การติดต่อสื่อสารกับเพื่อน และการบันทึกจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตนเอง

9. การประเมินตนเอง ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.68) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน การประเมินตนเองจากความสำเร็จของงาน และการประเมินก่อนพัฒนา ระหว่างพัฒนา และหลังการพัฒนา

ตาราง 46 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้ของวิธีพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนางาน โดยศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ด้านการพัฒนางาน	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านที่ 2 การพัฒนางาน			
1. การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์และทิศทางของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทางการศึกษา	4.51	0.71	มากที่สุด
1.1 การศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา	4.56	0.66	มากที่สุด
1.2 การศึกษาและวิเคราะห์ กฎ ระเบียบ ขององค์กร	4.47	0.66	มาก
1.3 การวิเคราะห์บทบาท หน้าที่และภารกิจของกลุ่มงาน	4.51	0.67	มากที่สุด
1.4 การศึกษาค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงาน	4.46	0.68	มาก
1.5 การศึกษาหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน	4.52	0.66	มากที่สุด
2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น	4.34	0.70	มาก
2.1 การวิเคราะห์ความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ	4.38	0.71	มาก
2.2 การเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็น ในการพัฒนางาน และพฤติกรรมการทำงานของศึกษานิเทศก์	4.31	0.78	มาก
3. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา	4.48	0.63	มาก
3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานให้ชัดเจน	4.55	0.60	มาก
3.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา	4.55	0.63	มาก
3.3 การกำหนดความรู้และทักษะพื้นฐานว่า ต้องรู้อะไร ต้องใช้ทักษะอะไร	4.50	0.64	มาก

ตาราง 46 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเป็นไปได้		
	ด้านการพัฒนางาน	\bar{X}	S.D.
3.4 การกำหนดทักษะขั้นสูงหรือทักษะเฉพาะด้าน เช่น ทักษะการสังเกต ทักษะการวางแผน ทักษะการวัดและการประเมินผล ทักษะการวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอน	4.45	0.65	มาก
3.5 การจัดให้มีกิจกรรมการวางแผนร่วมกันของศึกษานิเทศก์ ในการพัฒนากลยุทธ์การนิเทศ และพัฒนารูปแบบวิธีการนิเทศเป็นทีมเพื่อเรียนรู้วิธีการนิเทศที่ดีร่วมกัน	4.48	0.65	มาก
3.6 การกำหนดข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน เพื่อวางแผนการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการประกันคุณภาพ	4.40	0.67	มาก
3.7 การสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการ	4.43	0.66	มาก
4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ	4.42	0.69	มาก
4.1 วางแผนการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอนเพื่อส่งเสริมทำงานเป็นทีม	4.42	0.70	มาก
4.2 สร้างความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกันอย่างเปิดเผย	4.47	0.66	มาก
4.3 การจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.50	0.64	มาก
4.4 วางแผนและกำหนดวิธีการสื่อสาร	4.44	0.67	มาก
4.5 การวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ร่วมกับสถานศึกษา	4.40	0.67	มาก
4.6 วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ แผนงาน/โครงการ ในความรับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ	4.43	0.66	มาก
4.7 ประชุมวางแผนร่วมกันในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน	4.42	0.68	มาก
4.8 การจัดผู้รับผิดชอบให้เหมาะสมกับงาน	4.40	0.69	มาก

ตาราง 46 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเป็นไปได้		
	ด้านการพัฒนางาน	\bar{X}	S.D. แปลผล
4.9 การวางแผนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานศึกษานิเทศก์ ที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อใช้เป็น แนวทางการพัฒนาตนเอง	4.33	0.79	มาก
4.10 การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานตาม แนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้	4.38	0.70	มาก
5. การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ การทำงาน เป็นทีม และกระบวนการประชาธิปไตย	4.49	0.65	มาก
5.1 การพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีม	4.48	0.69	มาก
5.2 การพัฒนาทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	4.44	0.69	มาก
5.3 ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้นำ ผู้ตาม	4.47	0.71	มาก
5.4 การยกย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ	4.56	0.70	มากที่สุด
5.5 การสร้างมิตรภาพและบรรยากาศที่เป็นกันเอง	4.55	0.69	มากที่สุด
5.6 การประชุมสร้างข้อตกลงร่วมกันในการสร้าง ขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ระหว่างหัวหน้างานกับผู้บังคับบัญชา	4.44	0.72	มาก
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.30	0.73	มาก
6.1 การประเมินผลรายบุคคล จากการประเมิน ตนเอง ประเมินโดยกลุ่ม และประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา	4.19	0.79	มาก
6.2 การประเมินผลการทำงานของกลุ่มตามข้อตกลง ร่วมกัน ได้แก่ ผลการให้บริการ ผลการมุ่ง สัมฤทธิ์	4.27	0.78	มาก
6.3 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการ โครงการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.32	0.75	มาก
6.4 การสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน	4.35	0.69	มาก

ตาราง 46 (ต่อ)

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเป็นไปได้			
	ด้านการพัฒนางาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6.5 การประเมินกระบวนการวางแผนการนิเทศ การศึกษา		4.36	0.72	มาก
6.6 การประเมินผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานของ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัด การศึกษา		4.33	0.73	มาก
7. การปรับปรุงการปฏิบัติงาน		4.36	0.70	มาก
7.1 การปรับปรุงการ วิธีการ กระบวนการวางแผน การทำงาน		4.34	0.72	มาก
7.2 การปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน และบรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัด		4.35	0.77	มาก
7.3 การปรับปรุงวิธีการ กระบวนการให้คำปรึกษา แนะนำในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน		4.39	0.73	มาก
7.4 การปรับปรุงวิธีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน		4.35	0.73	มาก
รวมด้านการพัฒนางาน		4.42	0.70	มาก

จากตาราง 46 ในภาพรวมผลการประเมินความเป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนางานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.70)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในมากที่สุด 1 วิธี คือ การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ และทิศทางของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทางการศึกษา นอกนั้น 6 วิธี อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์และทิศทางของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.71) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การศึกษาหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์บทบาท หน้าที่และภารกิจของกลุ่มงาน

2. การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ การทำงานเป็นทีมและกระบวนการประชาธิปไตย ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.65) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การยกย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ การสร้างมิตรภาพและบรรยากาศที่เป็นกันเอง และการใช้บทบาทผู้นำผู้ตาม

3. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.63) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานให้ชัดเจน การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา และการกำหนดความรู้และทักษะพื้นฐานว่าต้องรู้และใช้ทักษะอะไร

4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.69) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันอย่างเปิดเผย และการกำหนดวิธีการสื่อสาร

5. การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.70) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การปรับปรุงวิธีการ กระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การปรับปรุงวิธีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน และการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้มาตรฐานและบรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัด

6. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.70) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ และการเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นในการพัฒนางานและพฤติกรรมการทำงานของศึกษานิเทศก์

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.73) วิธีการพัฒนา ได้แก่ การประเมินกระบวนการวางแผนการนิเทศการศึกษา การสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และการประเมินผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตาราง 47 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลความเป็นไปได้
ของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (n = 209)

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ขั้นที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา (Policy and Direction of Education Management): การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายหรือทิศทางการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อการวางแผนพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ให้ตรงเป้าหมายของหน่วยงาน	4.50	0.60	มากที่สุด
1.1 ศึกษา นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด	4.57	0.58	มากที่สุด
1.2 วิเคราะห์ทิศทางการจัดการศึกษา	4.53	0.59	มากที่สุด
1.3 กำหนดทิศทาง/สิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล	4.51	0.57	มากที่สุด
1.4 วิเคราะห์สภาพปัญหาจากการปฏิบัติงาน	4.51	0.61	มากที่สุด
1.5 ประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม	4.50	0.62	มากที่สุด
1.6 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	4.47	0.63	มาก
1.7 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.44	0.65	มาก
ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning) ขั้นนี้เป็นการประชุมปฏิบัติการวางแผนการทำงาน กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ กำหนดมาตรฐานการทำงาน และออกแบบวิธีการทำงานร่วมกัน	4.43	0.66	มาก
2.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา	4.54	0.65	มากที่สุด
2.2 การวางแผนพัฒนางานตามความต้องการของผู้รับบริการ	4.46	0.65	มาก
2.3 ออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.44	0.66	มาก

ตาราง 47 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.4 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ของงาน และตัวชี้วัดผลกระทบ	4.39	0.70	มาก
2.5 จัดสายงาน จัดคณะกรรมการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม	4.38	0.70	มาก
2.6 จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนา	4.32	0.73	มาก
2.7 จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดวันเวลา ปฏิบัติงาน	4.45	0.70	มาก
2.8 ประชุมวางแผนการสร้างรูปแบบ เทคนิค วิธีการ พัฒนาบุคลากรจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย	4.47	0.67	มาก
ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Doing): เป็นการดำเนินงาน ตามแผนงานที่วางไว้	4.44	0.68	มาก
3.1 ตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการตามแผนที่วางไว้	4.39	0.72	มาก
3.2 การสื่อสารและการประสานความร่วมมือการทำงาน	4.40	0.68	มาก
3.3 พัฒนาบุคลากรตามแผนที่วางไว้ ได้แก่ การประชุม อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯ	4.50	0.67	มาก
3.4 สร้างขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน	4.39	0.75	มาก
3.5 การปฏิบัติการณ์เทศ ติดตาม และการให้คำปรึกษา แนะนำ	4.48	0.72	มาก
3.6 เป็นการนำเอาทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	4.41	0.72	มาก
3.7 ปฏิบัติการณ์เทศเป็นทีม สร้างความเข้าใจในการ ทำงานร่วมกัน	4.43	0.70	มาก
3.8 ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน	4.50	0.71	มากที่สุด
ขั้นที่ 4 การประเมินตรวจสอบ(Checking): เป็นการ ประเมินผลหรือตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ว่า ศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการพัฒนามีสมรรถนะเป็นไป ตามที่คาดหวังหรือไม่	4.42	0.65	มาก

ตาราง 47 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4.1 ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน	4.42	0.70	มาก
4.2 ประเมินความสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่	4.42	0.69	มาก
4.3 ประเมินพัฒนาการและความก้าวหน้าของงาน	4.45	0.68	มาก
4.4 ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือ ผู้เกี่ยวข้อง	4.45	0.67	มาก
4.5 ประเมินผลการเรียนรู้	4.42	0.67	มาก
4.6 ประเมินก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และ หลังการพัฒนา	4.37	0.73	มาก
4.7 การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ หรือ ประจำปี	4.42	0.68	มาก
ขั้นที่ 5 การปรับปรุง (Acting): เป็นขั้นการปรับปรุง วิธีการพัฒนาสมรรถนะ ถ้าวิธีการพัฒนาไม่เป็นไปตาม แผนหรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้	4.48	0.63	มาก
5.1 ปรับปรุงการวางแผน	4.49	0.66	มาก
5.2 ปรับปรุงวิธีการ กระบวนการทำงาน	4.49	0.66	มาก
5.3 ปรับปรุงวิธีการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.45	0.65	มาก
ขั้นที่ 6 การทบทวน (Reviewing): ทบทวนว่า มีผลกระทบอะไรที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานหรือ การให้บริการ อะไรสามารถปรับปรุงได้บ้าง ผลการ ประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างไร ตรวจสอบ ความก้าวหน้า ถอยหลังกลับมาดูความรู้ ความสามารถ ที่มี	4.33	0.68	มาก
6.1 ผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	4.35	0.68	มาก
6.2 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของ การปฏิบัติงาน	4.33	0.69	มาก
6.3 ผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.33	0.71	มาก

ตาราง 47 (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์	ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6.4 ผลกระทบที่เกิดจากการบริการให้คำปรึกษา แนะนำ	4.32	0.71	มาก
6.5 วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้งานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วิเคราะห์ตัวแปรแทรกซ้อนหรือสิ่งที่คุณคุมไม่ได้	4.32	0.74	มาก
6.6 การเปรียบเทียบผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่ผ่านมา	4.41	0.70	มาก
6.7 การบริหารความเสี่ยง การสร้างภูมิคุ้มกัน	4.28	0.74	มาก
6.8 ทบทวนการพัฒนาที่มงาน การสร้างเครือข่าย และต่อยอดการพัฒนา	4.34	0.71	มาก
รวม	4.43	0.68	มาก

จากตาราง 47 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาแต่ขั้นตอน ผลเป็นดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา (Policy and Direction of Education Management) ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.60) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.58) วิเคราะห์ทิศทางการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.59) และกำหนดทิศทางสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.58)

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning) ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.66) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.65) ประชุมวางแผนการสร้างรูปแบบ เทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.67) การวางแผนพัฒนางานตามความต้องการของผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.65) และน้อยที่สุด คือ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนา ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.73)

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Doing) ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.68) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรตามแผนที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.67) ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.71) การปฏิบัติการณ์เทศ ติดตาม และการให้คำปรึกษา

แนะนำ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.72) และน้อยที่สุด คือ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.75)

ขั้นที่ 4 การประเมินตรวจสอบ (Checking) ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.65) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.67) ประเมินพัฒนาการและความก้าวหน้าของงาน ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.68) ประเมินผลการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.67) และน้อยที่สุด คือ ประเมินก่อนพัฒนา ระหว่างพัฒนา และหลังการพัฒนา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.73)

ขั้นที่ 5 การปรับปรุง (Acting) ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.63) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การปรับปรุงการวางแผน ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.66) การปรับปรุงวิธีการและกระบวนการทำงาน ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.66) และการปรับปรุงวิธีการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.65)

ขั้นที่ 6 การทบทวน (Reviewing) ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.68) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเปรียบเทียบผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่ผ่านมา ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.70) ทบทวนผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.68) ทบทวนการพัฒนาที่มงาน การสร้างเครือข่ายและต่อยอด ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.71) และน้อยที่สุด คือ ทบทวนการบริหารความเสี่ยง การสร้างภูมิคุ้มกัน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.74)



บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การวิจัยในครั้งนี้ได้แบ่งขั้นตอนของการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1.1 ศึกษาและสังเคราะห์เนื้อหา (Content synthesis) แหล่งข้อมูลเป็นเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาในประเทศ และจากต่างประเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นวิธีการสรุปผลการศึกษาและการสังเคราะห์เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา การวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นรูปเล่มและเอกสารสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ ใช้การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เนื้อหาโดยใช้ความถี่ (f) และสรุปเป็นร้อยแก้ว

ขั้นตอนที่ 1.2 การตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ แหล่งข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีคุณสมบัติเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาและด้านการนิเทศการศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานกับพฤติกรรมบ่งชี้ของศึกษานิเทศก์และแบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติม การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยพะเยา ส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์ การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และค่าความถี่ (f)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยใช้การวิจัยโดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 รอบ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และ

ประสบการณ์ ด้านการบริหารการศึกษาและการนิเทศการศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 17 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารการศึกษา และกลุ่มศึกษานิเทศก์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานกับพฤติกรรมบ่งชี้ ประเมินความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการนำส่งทางไปรษณีย์และวิธีนำส่งด้วยตนเอง ในกรณีพื้นที่ใกล้เคียง การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสถิติเป็นค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Inter Quartile Range: IQR)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นการประเมินความความเป็นไปได้ของรูปแบบตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มตัวอย่างจากศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จาก 42 เขต จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 82.94 ของแบบสอบถามทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิด Rating Scale และแบบปลายเปิด แบ่งเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป ตอนที่ 2 แบบประเมินความความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ ตอนที่ 3 แบบประเมินความความเป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ และตอนที่ 4 แบบประเมินความความเป็นไปได้ของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีนำส่งทางไปรษณีย์และนำส่งด้วยตนเองกรณีพื้นที่ใกล้เคียง การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.1 ผลการศึกษาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

จากผลการศึกษาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้สมรรถนะของศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1.1.1 ผลการศึกษาสมรรถนะหลักศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน 13 สมรรถนะ ดังนี้

1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ คือ 1.1) มีคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบ 1.2) รับผิดชอบต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) ด้านการทำงานเป็นทีม แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ 2.1) สร้างความร่วมมือด้วยการทำงานเป็นทีม 2.2) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3) ด้านการบริการที่ดี แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ 3.1) มุ่งมั่นให้บริการ 3.2) พัฒนาบริการที่มีประสิทธิภาพ

4) ด้านการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 4 สมรรถนะ ได้แก่ 4.1) สร้างพลังภายในตัวเอง 4.2) เพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล 4.3) ความสามารถในการปรับตัว และ 4.4) สังสมความรู้ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

5) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ได้แก่ 5.1) กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน 5.2) วิเคราะห์งานและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน 5.3) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.1.2 ผลการศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็น 9 ด้าน 28 สมรรถนะ ดังนี้

1) ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1.1) สามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น 1.2) สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร 1.3) ร่วมแรงร่วมใจและใช้กระบวนการกลุ่ม

2) ด้านการนิเทศการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 สมรรถนะ ได้แก่ 2.1) ใช้ทักษะและเทคนิคการนิเทศอย่างหลากหลาย 2.2) ประเมิน ปรับปรุงและรายงานผลการนิเทศ 2.3) การนิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตรการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล 2.4) การทำให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศการศึกษาต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา

3) ด้านการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ได้แก่ 9.1) สามารถนิเทศการบริหารสถานศึกษาให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย 9.2) สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่สถานศึกษา 9.3) เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนและจัดระเบียบองค์กร

4) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ 4.1) สามารถแนะนำครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผล 4.2) นิเทศแนะนำการสร้าง ใช้ ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร

5) ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ 5.1) สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา 5.2) สามารถติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพการนิเทศการศึกษา

6) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ 6.1) สามารถนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 6.2) สามารถบริหารงานระบบประกันคุณภาพการศึกษา

7) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะ ได้แก่ 7.1) เสริมสร้างการทำงานด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7.2) จัดการเวลาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 7.3) พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรและการวางแผนสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพของครู 7.4) ริเริ่มการปฏิบัติงานและกำหนดมาตรฐานการทำงาน และ 7.5) สร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์

8) ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่ 8.1) การให้คำปรึกษาแนะนำและการวางแผนการศึกษา 8.2) การให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

9) ด้านการวิจัยนวัตกรรมและการทำผลงานทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะ ได้แก่ 9.1) สามารถวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา 9.2) สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ การเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครูและบุคลากร ทางการศึกษา 9.3) สามารถประยุกต์ใช้และประเมินสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ 9.4) สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาวิชาการในเขตพื้นที่ การศึกษา 9.5) สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการคิดวิเคราะห์ วิจัยการพัฒนาระบบ การนิเทศและพัฒนางานวิชาการ

1.2 ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ได้วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์แบ่งออก 2 ด้าน คือ ด้านการ พัฒนาตนเอง 9 วิธี และด้านการพัฒนางาน 7 วิธี ดังนี้

1) ด้านการพัฒนาตนเอง วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 9 วิธี ได้แก่ 1.1) การเรียนรู้สังคม 1.2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 1.3) การศึกษา

เพิ่มพูนความรู้ตนเอง 1.4) การฝึกปฏิบัติตนเอง 1.5) การกำหนดเป้าหมายชีวิต 1.6) การวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง 1.7) การวางแผนพัฒนาตนเอง 1.8) การปรับปรุงตนเอง และ 1.9) การประเมินตนเอง

2) ด้านการพัฒนางาน วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนางาน แบ่งออกเป็น 7 วิธี ได้แก่ 2.1) การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์และทิศทางของหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานทางการศึกษา 2.2) การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม และกระบวนการประชาธิปไตย 2.3) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 2.4) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการปฏิบัติงาน 2.5) การปรับปรุงงาน 2.6) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และ 2.7) การประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม

1.3 ผลการศึกษากระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการศึกษากระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ได้กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา (Policy and Direction of Education Management) ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning) ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Doing) ขั้นที่ 4 การประเมิน ตรวจสอบ (Checking) ขั้นที่ 5 การปรับปรุง (Acting) และขั้นที่ 6 การทบทวน (Reviewing)

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะ ศึกษานิเทศก์ องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะศึกษานิเทศก์

จากผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะ ประจำสายงาน สมรรถนะหลัก แบ่งออกเป็น 5 ด้าน 13 สมรรถนะ 38 พฤติกรรมบ่งชี้ และ สมรรถนะประจำสายงาน แบ่งออกเป็น 9 ด้าน 28 สมรรถนะ 75 พฤติกรรมบ่งชี้ รายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

จากผลการศึกษาสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า สมรรถนะหลักแบ่งออกเป็น 5 ด้าน 13 สมรรถนะ 38 พฤติกรรมบ่งชี้ จัดเรียงลำดับเป็นด้านและเป็นสมรรถนะ ดังนี้

1.1 ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ 6 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 1.1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ 1.2) รักและศรัทธาในอาชีพ ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี 1.3) มีจริยธรรมในการทำงานและเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน

สมรรถนะที่ 2 รับผิดชอบต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 2.1) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2.2) คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม 2.3) สื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจผ่านสื่อต่าง ๆ

1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ 5 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 3 สร้างความร่วมมือในทีมงาน แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 3.1) รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมเรียนรู้ 3.2) ให้ความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มได้ดี 3.3) แสดงบทบาทผู้นำผู้ตามอย่างเหมาะสม

สมรรถนะที่ 4 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 4.1) รักษาและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้อื่น 4.2) เรียนรู้จิตวิทยาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์

1.3 ด้านบริการที่ดี สมรรถนะด้านการบริการที่ดี แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ 6 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 5 ความมุ่งมั่นการให้บริการ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 5.1) ให้บริการด้วยความเป็นมิตร 5.2) ช่วยแก้ปัญหาผู้รับบริการ 5.3) ปรับปรุงระบบการให้บริการ

สมรรถนะที่ 6 พัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 6.1) ประเมินความต้องการและความสนใจของผู้รับบริการ 6.2) พัฒนาระบบการให้บริการที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร 6.3) พัฒนาวិธีการให้คำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 4 สมรรถนะ 12 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 7 สร้างพลังภายในตัวเอง แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 7.1) พยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 7.2) มุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน 7.3) มีความตระหนักรู้ในตนเอง

สมรรถนะที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 8.1) มีวิธีการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 8.2) รับผิดชอบในงานของตนเองให้เสร็จทันเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ 8.3) เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตงานของตนเอง

สมรรถนะที่ 9 ความสามารถในการปรับตัว แบ่งออกเป็น 5 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 9.1) ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป 9.2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลง 9.3) ควบคุมตัวเองได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก

สมรรถนะที่ 10 ส่งเสริมความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 10.1) แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ 10.2) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในกลุ่มเพื่อนร่วมงานวิชาชีพ 10.3) แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานของตนเองเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

1.5 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ 9 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 11 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 11.1) แสวงหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 11.2) ปรับวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 11.3) ทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

สมรรถนะที่ 12 วิเคราะห์งานและแก้ปัญหา ในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 12.1) จัดลำดับความสำคัญและดำเนินงานตามลำดับ 12.2) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์และนำไปใช้ในการวางแผนหรือแก้ปัญหาคการปฏิบัติงาน 12.3) ออกแบบระบบการทำงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในองค์กร

สมรรถนะที่ 13 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 13.1) ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน 13.2) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน 13.3) เสนอแนะเชิงบวกและวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์

2. สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแบ่งออกเป็น 9 ด้าน 28 สมรรถนะ 75 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

2.1 ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ สมรรถนะด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ 8 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่

สมรรถนะที่ 1 สามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 1.1) สร้างแรงจูงใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน 1.2) ใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อให้การปฏิบัติงาน ด้านนิเทศการศึกษามีผล

สมรรถนะที่ 2 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 2.1) ร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ 2.2) แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น 2.3) สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความจริงใจ

สมรรถนะที่ 3 ร่วมแรงร่วมใจและใช้ กระบวนการกลุ่ม พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 3.1) พัฒนาและปรับปรุงตนเองในความร่วมมือและสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นในองค์การได้อย่างเหมาะสม 3.2) เป็นผู้นำ ผู้ตาม ในการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 3.3) โน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการร่วมแรงร่วมใจ

2.2 ด้านการนิเทศการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 สมรรถนะ 11 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 4 ใช้ทักษะและเทคนิคการนิเทศอย่างหลากหลายวิธี อย่างเป็นกัลยาณมิตร แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 4.1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 4.2) สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับการนิเทศด้วยความรัก และผูกพันจริงใจ 4.3) ใช้ทักษะการนิเทศรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายวิธี

สมรรถนะที่ 5 ประเมิน ปรับปรุง และรายงานผลการนิเทศ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 5.1) จัดทำรายงานผลการนิเทศ 5.2) ปรับปรุงการนิเทศ 5.3) ประเมินผลการนิเทศ

สมรรถนะที่ 6 การนิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 6.1) นิเทศให้คำแนะนำแนวทางการบริหารหลักสูตร 6.2) นิเทศให้คำแนะนำหลักการวัดและประเมินผล 6.3) นิเทศให้คำแนะนำ หลักการจัดการเรียนรู้เพื่อการคิด วิเคราะห์

สมรรถนะที่ 7 การทำให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศการศึกษาต่อผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 7.1) ปรับปรุงวิธีการนิเทศที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน 7.2) สะท้อนผลความสำเร็จที่เกิดจากการนิเทศ

2.3 ด้านการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ 9 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 8 สามารถนิเทศการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 8.1) นิเทศตรงเป้าหมายและ

วัตถุประสงค์ 8.2) นิเทศการบริหารจัดการที่มุ่งคุณภาพการศึกษา 8.3) เสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติแก่สถานศึกษา

สมรรถนะที่ 9 สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่สถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 9.1) สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารและการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 9.2) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน 9.3) ผลิตผลงานและนำเสนอผลงานได้ด้วยตนเอง

สมรรถนะที่ 10 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนและจัดระเบียบองค์กร แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 10.1) กำหนดเป้าหมายการนิเทศ ติดตามและประเมิน 10.2) วางแผนพัฒนาตัวเองและแผนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 10.3) รวบรวมข้อมูลจากครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.4 ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ 5 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 11 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผล แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 11.1) ให้คำปรึกษาแนะนำครูเกี่ยวกับรูปแบบเทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ 11.2) ให้คำปรึกษา แนะนำด้านการวัดผลและประเมินผลอย่างหลากหลายวิธี

สมรรถนะที่ 12 นิเทศแนะนำ สร้าง ใช้ ประเมินและปรับปรุงหลักสูตร แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 12.1) ให้คำปรึกษาแนะนำการนำหลักสูตรไปใช้ 12.2) ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา 12.3) ให้คำปรึกษาแนะนำการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา

2.5 ด้านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ 6 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 13 ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพของการนิเทศการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 13.1) นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ 13.2) วิเคราะห์ สรุปและรายงานผลจากการประเมินคุณภาพของการนิเทศ 13.3) พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการนิเทศ

สมรรถนะที่ 14 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 14.1) สรุปและรายงานผลการประเมินได้อย่างถูกต้อง 14.2) ดำเนินการติดตามและประเมินผลได้ถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด 14.3) พัฒนารูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน

2.6 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ 4 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 15 สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 15.1) ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและการวางระบบการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา 15.2) มีความรู้และความสามารถในการตรวจสอบและประเมินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 16 สามารถบริหารงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 16.1) มีความรู้ ความเข้าใจ การประกันคุณภาพการศึกษาด้านการควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพการศึกษา 16.2) ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาและระบบประกันคุณภาพการศึกษา

2.7 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะ 15 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 17 เสริมสร้างการทำงานด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 17.1) กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของทีมงาน 17.2) เป็นแบบอย่างในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและอำนวยความสะดวกในกิจกรรมของทีม 17.3) สร้างสรรค์งานโดยศึกษาและใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงงานในปัจจุบัน

สมรรถนะที่ 18 จัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 18.1) สามารถสร้างวินัยในการบริหารเวลา 18.2) จัดลำดับเวลาในการทำงานอย่างเหมาะสม 18.3) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการใช้เวลาอย่างเหมาะสม

สมรรถนะที่ 19 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรและการวางแผนสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพของครู แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 19.1) ให้ข้อเสนอแนะ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 19.2) ให้คำปรึกษาแนะนำในการทำแผนการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาอาชีพเพื่อความเจริญก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 19.3) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้งาน

สมรรถนะที่ 20 การริเริ่มปฏิบัติงาน และกำหนดมาตรฐานการทำงาน แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 8.1) แสวงหาวิธีการใหม่ๆและความคิดการทำงานเชิงรุก 8.2) จัดทำมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ 8.3) ประเมินประสิทธิภาพของการทำงานตามมาตรฐาน

สมรรถนะที่ 21 สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 21.1) มีวิถี การทำงานที่เป็นแบบอย่างแสดงถึงการมีวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์ 21.2) ทำความเข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน 21.3) จัดทำยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร

2.8 ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาการศึกษา สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ 4 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 22 การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 22.1) ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียน 22.2) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาด้านสังคม วัฒนธรรม และคุณธรรม จริยธรรม

สมรรถนะที่ 23 การให้คำปรึกษา แนะนำด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 23.1) ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิธีการดำเนินงานและผลการจัดการศึกษา 23.2) ให้คำปรึกษาแนะนำการวางแผนดำเนินงานด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา

2.9 ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะ 13 พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

สมรรถนะที่ 24 สามารถวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 24.1) มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย 24.2) มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 24.3) มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

สมรรถนะที่ 25 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 25.1) ให้คำแนะนำในการทำผลงานวิชาการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ 25.2) ให้คำแนะนำการเขียนเอกสารทางวิชาการที่สร้างสรรค์

สมรรถนะที่ 26 สามารถประยุกต์ใช้และประเมินสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 26.1) พัฒนาความรู้ทักษะการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 26.2) ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ 26.3) ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สมรรถนะที่ 27 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 27.1) นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ 27.2) นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการนิเทศการศึกษา

สมรรถนะที่ 28 สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวิเคราะห์วิจัยในการพัฒนาระบบการนิเทศและการพัฒนางานวิชาการ แบ่งออกเป็น 3 พฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ 28.1) เผยแพร่ความรู้ด้านการนิเทศการศึกษา 28.2) จัดการความรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพศึกษานิเทศก์ 28.3) วิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านการนิเทศการศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะ

ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้วิธีการพัฒนาสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาตนเอง 9 วิธี และด้านการพัฒนางาน 7 วิธี รวมเป็น 16 วิธี ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาสมรรถนะ 9 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การเรียนรู้สังคม วิธีการพัฒนา ได้แก่ คือ 1.1) การมองหาแบบอย่างที่ดีเพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติตนเอง 1.2) การเรียนรู้บทบาท ภารกิจ มีความรับผิดชอบต่อผลงานของกลุ่ม 1.3) เรียนรู้กฎเกณฑ์ของสังคมและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กร

วิธีที่ 2 การเรียนรู้ด้วยตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 2.1) เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง 2.2) การเรียนรู้จากการศึกษาเอกสาร ตำราหรือบทความที่มีคุณค่าสำหรับชีวิต 2.3) การศึกษาความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษา และต้นสังกัด 2.4) การเรียนรู้เงื่อนไขการกระทำเชิงบวก

วิธีที่ 3 การศึกษาเพิ่มพูนด้วยตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 3.1) การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการด้านความรู้ 3.2) การเข้าร่วมอบรมสัมมนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ 3.3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและจากหน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติได้ดี

วิธีที่ 4 การฝึกปฏิบัติตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 4.1) การฝึกตนเองในความกระตือรือร้น ตื่นตัวในการทำงาน 4.2) การฝึกปฏิบัติในการจัดระเบียบชีวิตของตนเอง 4.3) การดูแลรักษาสุขภาพร่างกาย จิตใจให้ดีอยู่เสมอ

วิธีที่ 5 การกำหนดเป้าหมายชีวิต วิธีการพัฒนา ได้แก่ 5.1) การเป้าหมายด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการให้เกิดกับตนเอง 5.2) การกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ต้องการให้เกิด 5.3) การตั้งเป้าหมายด้านวิทยฐานะและตำแหน่งสูงสุดสำหรับตัวเอง

วิธีที่ 6 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 6.1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง 6.2) การวิเคราะห์ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามภาระกิจงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง 6.3) การวิเคราะห์ คุณธรรม จริยธรรมของตนเองว่าพฤติกรรมใดบ้างที่ทำได้ดีและพฤติกรรมใดบ้างที่ยังต้องปรับปรุง

วิธีที่ 7 การวางแผนพัฒนาตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 7.1) การวางแผนปฏิบัติตนเองด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ 7.2) การวางแผนถึงวิธีการจะเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น 7.3) การวางแผนการพัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการให้เกิดกับตนเอง

วิธีที่ 8 การปรับปรุงตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 8.1) การปรับปรุงตนเองในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนจนการให้บริการ 8.2) การปรับปรุงตนเองในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน 8.3) การบันทึกจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตนเอง

วิธีที่ 9 การประเมินตนเอง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 9.1) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา 9.2) การประเมินตนเองจากความสำเร็จของงาน 9.3) การประเมินตนเองก่อนพัฒนา ระหว่างพัฒนาและหลังพัฒนา

2. ด้านการพัฒนางาน ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาสมรรถนะ 7 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์และทิศทางของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทางการศึกษา วิธีการพัฒนา ได้แก่ 1.1) การศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา 1.2) การศึกษาและวิเคราะห์กฎ ระเบียบขององค์กร 1.3) การวิเคราะห์บทบาท หน้าที่และภารกิจของกลุ่มงาน

วิธีที่ 2 การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ ทำงานเป็นทีมและกระบวนการประชาธิปไตย วิธีการพัฒนา ได้แก่ 2.1) การยกย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ 2.2) การสร้างมิตรภาพและบรรยากาศที่เป็นกันเอง 2.3) ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้นำ ผู้ตาม

วิธีที่ 3 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนางาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ 3.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานให้ชัดเจน 3.2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา 3.3) การกำหนดความรู้และทักษะพื้นฐานว่า ต้องรู้อะไร ต้องใช้ทักษะอะไร

วิธีที่ 4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ วิธีการพัฒนา ได้แก่ 4.1) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 4.2) การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันอย่างเปิดเผย 4.3) การวางแผนและกำหนดวิธีการสื่อสาร

วิธีที่ 5 การปรับปรุงการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ 5.1) การปรับปรุงวิธีการ กระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5.2) การปรับปรุงวิธีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน 5.3) การปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานและบรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัด

วิธีที่ 6 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น วิธีการพัฒนา ได้แก่ 6.1 การวิเคราะห์ความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ 6.2) เปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นในการพัฒนางานและพฤติกรรมการทำงานของศึกษานิเทศก์

วิธีที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนา ได้แก่ 7.1) การประเมินกระบวนการวางแผนการนิเทศการศึกษา 7.2) การสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน 7.3) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการโครงการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

ผลการศึกษากระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์นโยบาย และทิศทางการจัดการศึกษา (Policy and Direction of Education Management) ขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์ ได้แก่ 1.1) ศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด 1.2) วิเคราะห์ทิศทางการจัดการศึกษา 1.3) กำหนดทิศทาง/สิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล 1.4) วิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อม

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning) ขั้นตอนการวางแผน ได้แก่ 2.1) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 2.2) ประชุมวางแผนการสร้างรูปแบบ เทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 2.3) การวางแผนพัฒนางานตามความต้องการของผู้รับบริการ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Doing) ขั้นตอนการปฏิบัติ ได้แก่ 3.1) พัฒนาบุคลากรตามแผนที่วางไว้ เช่น การประชุม อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3.2) ใช้หลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานร่วมกัน 3.3) การปฏิบัติ การนิเทศ ติดตามและการให้คำปรึกษา แนะนำ

ขั้นที่ 4 การประเมินตรวจสอบ (Checking) ขั้นตอนการตรวจสอบ ได้แก่ 4.1) ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง 4.2) ประเมินพัฒนาการและความก้าวหน้าของงาน 4.3) ประเมินผลการเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปรับปรุง (Acting) ขั้นตอนการปรับปรุง ได้แก่ 5.1) ปรับปรุงการวางแผน 5.2) ปรับปรุงวิธีการกระบวนการทำงาน 5.3) ปรับปรุงวิธีการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงาน

ขั้นที่ 6 การทบทวน (Reviewing) ขั้นตอนการทบทวน ได้แก่ 6.1) การเปรียบเทียบผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของปีที่ผ่านมา 6.2) ทบทวนผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน 6.3) ทบทวนการพัฒนาทีมงาน การสร้างเครือข่ายและต่อยอดการพัฒนา

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลจากการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นดังนี้

3.1 ผลการประเมินสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรุปผลการประเมิน ดังนี้

3.1.1 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านบริการที่ดี 4) ด้านการพัฒนาตนเอง และ 5) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

เมื่อพิจารณาผลการประเมินความเป็นไปได้เป็นรายด้าน และรายสมรรถนะเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวมพบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2) ด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3) ด้านบริการที่ดี สมรรถนะด้านบริการที่ดี แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

4) ด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะด้านพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 4 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

5) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3.1.2 ผลการประเมินสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์

สมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 9 ด้าน มีผลการประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะ ประจำสายงาน ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลเป็นดังนี้

ด้านความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงาน ผลการประเมิน ภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ที่ระดับมาก เรียงลำดับ คือ 1) ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจ 2) ด้านการนิเทศการศึกษา 3) ด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล 6) ด้านประกันคุณภาพการศึกษา 7) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 8) ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 9) ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการ

เมื่อพิจารณาผลการประเมินความเป็นไปได้ เป็นรายด้านและเป็น รายสมรรถนะ ผลเป็นดังนี้

1) ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ สมรรถนะด้าน ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ และการสร้างแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ผลการประเมิน ในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

2) ด้านการนิเทศการศึกษา สมรรถนะด้านการนิเทศการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะเป็น พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3) ด้านการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 3 สมรรถนะ ผลการประเมิน ในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

4) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

5) ด้านการติดตาม ตรวจสอบและการประเมินผล แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะความเป็นไปได้ในระดับมาก

6) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

7) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

8) ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

9) ด้านการวิจัย นวัตกรรม และการทำผลงานทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 5 สมรรถนะ ผลการประเมินในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า ทุกสมรรถนะมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

3.2 ผลการประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาพรวมพบว่า วิธีการพัฒนาด้านการพัฒนาตนเอง มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนวิธีการพัฒนาด้านการพัฒนางาน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง มี 9 วิธี พบว่า มีความเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด 6 วิธี คือ 1) การเรียนรู้สังคม 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การศึกษา เพิ่มพูนความรู้ตนเอง 4) การฝึกปฏิบัติตนเอง 5) การกำหนดเป้าหมายชีวิต และ 6) การวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง และอีก 3 วิธี มีความเป็นไปได้ในระดับมาก คือ 7) การวางแผนพัฒนาตนเอง 8) การปรับปรุงตนเองและ 9) การประเมินตนเอง

วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนางาน มี 7 วิธี พบว่า ในภาพรวม มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก วิธีการพัฒนางานมีความเป็นไปได้มากที่สุด 1 วิธี คือ 1) การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทางการทางการศึกษา นอกนั้นมีความเป็นไปได้ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 2) การปฏิบัติร่วมกัน ในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ 3) การทำงานเป็นทีมและกระบวนการประชาธิปไตย 4) การกำหนด

เป้าหมายการพัฒนางาน 5) การปรับปรุงการปฏิบัติงาน 6) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และ 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.3 ผลการประเมินกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

ผลการประเมินกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาพรวม กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ทั้ง 6 ขั้นตอน มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ขั้นตอนที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดคือ 1) ชั้นศึกษาวิเคราะห์ นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา นอกนั้นมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ประกอบด้วย 2) ชั้นการวางแผน 3) ชั้นการปฏิบัติ 4) ชั้นประเมินตรวจสอบ 5) ชั้นปรับปรุง และ 6) ชั้นทบทวน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.1 ผลการศึกษาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการศึกษาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า สมรรถนะศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน เป็นไปตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, หน้า 2-3) ที่ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำสายงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน และยังได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักไว้ว่า เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ส่วนสมรรถนะประจำสายงาน เป็นการกำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมความสามารถการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และสอดคล้อง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ม.ป.ป. อ้างอิงใน สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2556, หน้า 4) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ระบุว่า สมรรถนะหลัก(Core Competency) เป็นคุณลักษณะที่สะท้อนความเป็นตัวบุคคลที่ทุกคนต้องมี และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) เป็นขีดความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับเพื่อนทองแก้ว (2556, หน้า 9) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) เป็นความรู้หรือทักษะที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมี เพื่อให้สามารถ

ที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด สมรรถนะในการเขียนและสมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่างกัน (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกันและยังสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยมินนิโซตา (University of Minnesota, 1995, pp. 1-3) ที่แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสมรรถนะทั่วไป (General Competency) และด้านสมรรถนะเฉพาะ (Specific Skills)

จากผลการวิจัยได้แบ่งสมรรถนะเป็น 2 ประเภท อาจเป็นเพราะหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามนโยบายหน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาของไทยทั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดสมรรถนะไว้ 2 ประเภท เพื่อให้ข้าราชการทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานราชการมีความสอดคล้องกับหน้าที่ ภารกิจ หรือตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ

ผลการศึกษาด้านสมรรถนะหลัก พบว่า แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านบริการที่ดี 4) ด้านการพัฒนาตนเอง 5) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 2-3) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 2) ที่แบ่งสมรรถนะหลักเป็น 5 สมรรถนะ คือ 1) มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู สอดคล้อง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2549 อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 133, สื่อบนไลน์) แบ่งสมรรถนะหลักออกเป็น 4 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง และ 4) การทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของสตีเฟน เวกเนอร์ (Stephen Wagner, 2000, p. 5) ที่ได้เขียนเรื่อง A leadership Competency Model ได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักของความเป็นผู้นำไว้ 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการตนเอง (Self Management) ด้านการนำผู้อื่น (Leading Others) ด้านการบริหารงาน (Task Management) ด้านนวัตกรรม (Innovation) และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

จากผลการศึกษาสมรรถนะหลักครั้งนี้ จะพบว่า เมื่อจัดสมรรถนะออกเป็นด้านแล้ว จะมีความสอดคล้องกับสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ไว้ 5 สมรรถนะ แต่มีส่วนที่ได้เพิ่มเติม คือ สมรรถนะที่ได้ ทั้ง 5 ด้าน แบ่งออกเป็น 13 สมรรถนะ จากของสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ 5 สมรรถนะหลัก แต่ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า มี 13 สมรรถนะ จัดหมวดเป็น 5 ด้าน เมื่อจัดเป็นด้านแล้วจะมีความสอดคล้องกัน อาจเป็นเพราะสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดสมรรถนะหลักไว้ 5 สมรรถนะ เป็นสมรรถนะใหญ่ที่เขียนไว้กว้าง ๆ คลอบคลุมเป็นด้าน นอกจากจะได้สมรรถนะหลักแบ่งออกเป็น 5 ด้าน 13 สมรรถนะ แล้วยังได้พฤติกรรมบ่งชี้ จำนวน 38 ตัวบ่งชี้ ซึ่งพฤติกรรมบ่งชี้ที่ได้จะก่อให้เกิดความชัดเจนและง่ายต่อการนำไปใช้ปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์

ผลการศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ ได้สมรรถนะประจำสายงาน แบ่งออกเป็น 9 ด้าน คือ 1) ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจ 2) ด้านการนิเทศการศึกษา 3) ด้านการบริหารจัดการ 4) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ 5) ด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล 6) ด้านประกันคุณภาพการศึกษา 7) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 8) ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา 9) ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา (2556, หน้า 43) ได้กล่าวไว้ถึงสมรรถนะประจำสายงาน 8 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ 2) ด้านการนิเทศการศึกษา 3) ด้านแผนและกิจกรรมการนิเทศ 4) ด้านการพัฒนาหลักสูตร 5) ด้านการวิจัยทางการศึกษา 6) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ด้านประกันคุณภาพการศึกษา และ 8) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ และสอดคล้องกับสถาบันพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552, หน้า 17-60) ที่ได้กำหนดสมรรถนะสำหรับศึกษานิเทศก์ไว้ 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพคน 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ 4) จริยธรรม 5) การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ 6) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร 7) การสื่อสารและแรงจูงใจ 8) ร่วมแรงร่วมใจ และ 9) การประเมินติดตามผลการศึกษา นอกจากนี้ สอดคล้องกับ Oakland County (2014, p. 1, Online) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้นิเทศและผู้ดูแลการศึกษาไว้ในหนังสือ เรื่อง Supervisory Competency Model ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ด้าน รวม 12 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal Skills) สมรรถนะ ได้แก่ 1.1) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก (Building Positive Working Relationships) 1.2) การสร้างความไว้ใจ (Building Trust) 1.3) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) 2) ด้านทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) สมรรถนะ ได้แก่ 2.1) การระดมทรัพยากร (Identifying and Mobilizing Resources) 2.2) การเริ่มต้นดำเนินงาน (Initiating Action) 2.3) การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict) 2.4) การกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Work Standards) 2.5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 3) ด้านทักษะการจัดการ (Managerial Supervisory

Skills) สมรรถนะ ได้แก่ 3.1) การตัดสินใจ (Decision Making) 3.2) การวางแผนและการจัดระเบียบ (Planning and Organizing) 3.3) การส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานอย่างเหมาะสม (Promoting Optimal Performance) และ 3.4) ความรู้ความเชี่ยวชาญความเป็นมืออาชีพ (Professional Knowledge/ Expertise)

จากผลจากการศึกษาสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ในครั้งนี้ ได้สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 9 ด้าน 28 สมรรถนะ 75 พฤติกรรมบ่งชี้ เมื่อจัดหมวดหมู่สมรรถนะแล้วมีความสอดคล้องกับสมรรถนะของคณะกรรมการคุรุสภา และสถาบันพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และสอดคล้องกับ Oakland County อาจเป็นเพราะศึกษานิเทศก์เป็นบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในเทศให้คำแนะนำครูและบุคลากรทางการศึกษา สมรรถนะประจำสายงานสำหรับศึกษานิเทศก์จึงเป็นสมรรถนะเฉพาะด้านที่ต้องมีสมรรถนะประจำสายงานที่ผลการประเมินสูงสุด คือ สมรรถนะด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ สมรรถนะสำคัญ ได้แก่ สามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร ร่วมแรงร่วมใจและใช้กระบวนการกลุ่ม และสมรรถนะด้านการนิเทศการศึกษา สมรรถนะสำคัญ ได้แก่ ใช้ทักษะและเทคนิคการนิเทศอย่างหลากหลายวิธีอย่างเป็นกัลยาณมิตร ประเมิน ปรับปรุงและรายงานผลการนิเทศ นิเทศ และส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตร และทำให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศการศึกษา ต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา จะเห็นว่า สมรรถนะประจำสายงานจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของศึกษานิเทศก์ให้มีศักยภาพสูงสุด

1.2 ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ได้วิธีการพัฒนาสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาตนเอง 9 วิธี และด้านการพัฒนางาน 7 วิธี

ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง ได้วิธีการพัฒนาตนเอง 9 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้สังคม 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การศึกษาเพิ่มพูนความรู้ตนเอง 4) การฝึกปฏิบัติตนเอง 5) การกำหนดเป้าหมายชีวิต และ 6) การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง 7) การวางแผน พัฒนาตนเอง 8) การปรับปรุงตนเอง และ 9) การประเมินตนเอง

อาจเป็นเพราะในการพัฒนาสมรรถนะตนเองนั้น ศึกษานิเทศก์ต้องเรียนรู้บริบทสังคมรอบด้าน เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของตนเอง ให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม ศึกษานิเทศก์ต้องเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเอง ฝึกพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับการพัฒนาตามแนวคิดของแบนดูรา (Bandura, n.d. อ้างอิงใน ธนพร ชมศรี,

2559, สื่อออนไลน์) ที่ว่า บุคคลสามารถเรียนรู้พฤติกรรมใหม่จากประสบการณ์ตรงและประสบการณ์ทางอ้อม โดยเรียนรู้จากการเลียนแบบประกอบด้วยการใส่ใจ จำการกระทำ การเรียนรู้รู้งค์มจึงเป็นกระบวนการทางปัญญา และสอดคล้องกับ พระเทพเวที (ม.ป.ป. อ่างอิงโน ฌนพร ฌมศรี, 2559, สื่อออนไลน์) ที่ได้เสนอวิธีการพัฒนาตนไปสู่การวิถีชีวิตที่ดิงาม ถูกต้อง เรียกว่า รุ่งอรุณแห่งการพัฒนาตน 7 ประการ ได้แก่ 1) รู้จักเลือกหาแหล่งความรู้ คบคนดี เลือกแบบอย่างที่ดี เรียกว่า ความมีกัลยาณมิตร 2) รู้จักจัดระเบียบชีวิตวางแผนชีวิต ที่เป็นระบบ 3) มีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงาน 4) มุ่งมั่นพัฒนาตนให้มีศักยภาพ 5) ปรับทัศนคติ คำนิยมให้เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตในสังคม 6) การมีสติ กระทบหรือร้อน ตื่นตัวทุกเวลา ไม่ประมาท 7) รู้จักแก้ปัญหาและพึ่งตนเอง

จากผลการศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนางาน ได้วิธีการ พัฒนางาน 7 วิธี คือ 1) การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทางการทางการศึกษา 2) การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ 3) การทำงานเป็นทีมและกระบวนการประชาธิปไตย 4) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนางาน 5) การปรับปรุงการปฏิบัติงาน 6) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และ 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์เกี่ยวข้องกับงานนโยบาย ลักษณะงานเป็นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยรับฟังนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด จากกรม จากกระทรวง แล้วนำไปขยายผลสู่สถานศึกษา สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556, หน้า 44-47) ที่กล่าวถึงการกำหนดความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ไว้ สรุปได้ว่า ศึกษานิเทศก์ต้องศึกษาแนวคิด ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ วิจัยพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องดำเนินการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับสถานศึกษาเกี่ยวกับ นโยบาย เป้าหมาย มาตรฐานการศึกษา และตัวบ่งชี้

1.3 ผลการศึกษากระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

ผลการศึกษากระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ได้กระบวนการพัฒนา 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นศึกษา วิเคราะห์ นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา 2) ขั้นการวางแผน 3) ขั้นการปฏิบัติ 4) ขั้นประเมินตรวจสอบ 5) ขั้นปรับปรุง และ 6) ขั้นทบทวน สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2558, หน้า 238-239) ได้กล่าวถึง การเตรียมการก่อนการวางแผนไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนเตรียมการก่อนการวางแผน 2) การวิเคราะห์ข้อมูล และปัญหา 3) การกำหนดแผนงานและโครงการ 4) การปฏิบัติตามแผน 5) ประเมินผล และ Harris (1975 อ่างอิงโน อัญชลี ธรรมะวิสิฎุล, 30 มีนาคม 2552, สื่อออนไลน์) ได้กำหนด

ขั้นตอนกระบวนการวางแผนพัฒนางานนิเทศไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินสภาพการทำงาน (Assessing) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) การออกแบบการทำงาน (Designing) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) ประสานงาน (Coordinating) และการนำการทำงาน (Directing) และรัฐบาลนิวซีแลนด์ (ม.ป.ป. อ้างอิงใน บรรจง อมรชิวิน, 2556, หน้า 52-53) ได้กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการวางแผนไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทาง เป็นการกำหนดว่า สิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลข้างหน้า 2) ขั้นตอนวางแผน พิจารณาว่า อะไรเป็นหนทางที่ดีที่สุด 3) ขั้นตอนดำเนินการ เป็นการให้บริการของภาครัฐ และ 4) ขั้นตอนทบทวน และสอดคล้องกับ อัญชลี ธรรมะวิสิกุล (2552, สื่อออนไลน์) ได้ศึกษาขั้นตอนการนิเทศของศึกษานิเทศก์ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์บริบท 2) การกำหนดกรอบแนวคิดทิศทาง 3) การสร้างรูปแบบเทคนิควิธีการพัฒนางาน 4) การปฏิบัติการนิเทศ ติดตาม 5) การถามหาความสำเร็จของงาน 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 7) การขยายเครือข่าย ต่อยอด สอดคล้องกับ ริบอร์ (2001 อ้างอิงใน พลตรี สังข์ศรี, 2556, หน้า 91-92) เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทางการศึกษา 2) การศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร 3) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร 4) การออกแบบโปรแกรม และหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร 5) การดำเนินงานตามโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร และ 6) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Deming (1986 อ้างอิงใน วีระศักดิ์ ชมพูคำ, 2550, หน้า 80-86) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ 4 ขั้นตอน 1) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนแรกของการนิเทศการศึกษาและกำหนดแนวทางการนิเทศ 2) การปฏิบัติตามแผน (Doing) เป็นการนำแผนสู่การปฏิบัติ 3) การประเมินและตรวจสอบ (Checking) เป้าหมายของขั้นนี้สะท้อนสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามขอบข่ายงานที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศ 4) การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ (Action) เป็นการปรับปรุงกระบวนการนิเทศ ก่อนกลับเข้าสู่วงจรของกระบวนการพัฒนาการนิเทศ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ได้กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ 6 ขั้นตอน เป็นขั้นตอนที่เกิดจากผลการประเมิน กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากทั้งหมด 42 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 209 คน ให้ความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ 6 ขั้นตอนนี้ ระดับมากที่สุดในระดับตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ถึงขั้นตอนที่ 6 มีผลการประเมินในระดับมาก จึงเหมาะกับการนำกระบวนการพัฒนานี้ไปใช้พัฒนาตนเอง

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า รูปแบบแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านวิธีการ พัฒนาคณะและด้านวิธีการพัฒนางาน องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ศึกษานิเทศก์ แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พลตรี สังข์ศรี (2556, หน้า 136) ได้ทำ การศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของ วิทยาลัยเทคนิค สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนา ช่างอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชา ช่างอุตสาหกรรม องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนก วิชาช่างอุตสาหกรรม องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรม

องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะประจำสายงาน 9 ด้าน

สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านบริการที่ดี 4) ด้านการพัฒนาตนเอง 5) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 2) ที่กำหนด สมรรถนะหลักไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู และสอดคล้องกับ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 2-3) ที่กำหนดสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย มุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี สังเกตความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และทำงานเป็นทีม สมรรถนะ ประจำสายงาน 9 ด้าน สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา (2556, หน้า 43) และ สถาบันพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552, หน้า 17-60)

ทั้งนี้ สมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะประจำสายงาน 9 ด้าน ที่ได้จาก การวิจัยครั้งนี้จะเหมาะสมกับศึกษานิเทศก์มัธยมศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ ตนเองเพื่อการปฏิบัติงานเต็มขีดความสามารถและศักยภาพ เพราะเป็นผลการวิจัยที่ได้มาจาก ผลการประเมินของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาโดยตรง การที่ ศึกษานิเทศก์นำไปใช้ปฏิบัติจริง จึงน่าจะเกิดผลดีต่อการพัฒนาสมรรถนะ

องค์ประกอบที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ผลการศึกษาพบวิธีการพัฒนาสมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนางาน วิธีการพัฒนาตนเองมี 9 ด้าน ได้แก่ 1) การเรียนรู้สังคม 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การศึกษาเพิ่มพูนความรู้ตนเอง 4) การฝึกปฏิบัติตนเอง 5) การกำหนดเป้าหมายชีวิต และ 6) การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง 7) การวางแผนพัฒนาตนเอง 8) การปรับปรุงตนเอง และ 9) การประเมินตนเอง และวิธีการพัฒนางาน 7 วิธี ได้แก่ 1) การศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานทางการทางการศึกษา นอกนั้นมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 2) การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ 3) การทำงานเป็นทีมและกระบวนการประชาธิปไตย 4) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนางาน 5) การปรับปรุงการปฏิบัติงาน 6) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และ 7) การประเมินผลการทำงาน

วิธีการพัฒนาดังกล่าว สอดคล้องกับ วิทยา เทพยา (2521, หน้า 17) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองไว้ 9 วิธี ได้แก่ สร้างเป้าหมายให้กับชีวิต กำหนดแต่ละก้าวที่จะเดิน รักษาทัศนคติในแง่บวก และความกระตือรือร้น ใช้ศิลปะในการวิพากษ์วิจารณ์ พูดคำว่า “ไม่” เสียบ้าง มองหาครุฑาให้ชีวิต ดูแลสุขภาพกายใจให้ดีอยู่เสมอ อิ่มใจกับความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ ในชีวิต และฟื้นฟูคุณค่าให้ตัวเอง และสอดคล้องกับ กัญญา วีระวรรณ (2559) กล่าวถึงวิธีการพัฒนา จริยธรรมตนเอง 3 วิธี คือ การศึกษาเรียนรู้ การวิเคราะห์ตนเอง การฝึกตนเอง และสอดคล้องกับ ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2542, หน้า 20-31) ได้กล่าวถึงเทคนิควิธีการพัฒนาสมรรถนะตนเองไว้ 4 วิธี การควบคุมตนเอง (Self Control) ทำสัญญากับตัวเอง (Self Contract) การกำกับตนเอง (Self Regulation) และการปรับตน (Self Modification)

วิธีการพัฒนาตนเอง 9 วิธี และวิธีการพัฒนางาน 7 วิธี ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ น่าจะเหมาะสมกับการนำไปใช้เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ เพราะเป็นผลการประเมินรูปแบบโดยศึกษานิเทศก์ ในขั้นตอนที่ 3 ศึกษานิเทศก์มีความคิดเห็นว่า วิธีการพัฒนาดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ถึง ระดับมาก ทุกวิธี รวม 16 วิธี

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นศึกษา วิเคราะห์ นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา 2) ขั้นการวางแผน 3) ขั้นการปฏิบัติ 4) ขั้นประเมินตรวจสอบ 5) ขั้นปรับปรุง และ 6) ขั้นทบทวน

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 6 ขั้นตอน น่าจะมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้พัฒนาศึกษานิเทศก์ เพราะเป็นกระบวนการที่ได้จากการประเมินโดยศึกษานิเทศก์มัธยมศึกษาโดยตรง กระบวนการพัฒนา เริ่มต้นจากการศึกษานโยบาย ทิศทางการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ กรม กระทรวง แล้วจึงทำการวางแผน ในการวางแผนต้องกำหนด

เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ให้ชัดเจน จากนั้นนำสู่การปฏิบัติตามแผน ขณะปฏิบัติควรใช้หลักประชาธิปไตยเพื่อพัฒนาทีมงาน จากนั้นจึงประเมินสมรรถนะที่ได้จากการพัฒนา แล้วปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เมื่อเวลาผ่านไปสักกระยะหนึ่งจึงกลับมาทบทวนอีกครั้ง เพื่อศึกษาผลกระทบจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

ผลการประเมินสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานอยู่ในระดับมาก วิธีการพัฒนาสมรรถนะและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์มีความเป็นไปได้ระดับมาก

อาจจะเป็นเพราะศึกษานิเทศก์มีความคิดเห็นว่า สมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่ข้าราชการต้องปฏิบัติคล้ายคลึงหรือเหมือนกัน และสมรรถนะประจำสายงานเป็นสมรรถนะเฉพาะตามตำแหน่งงานของศึกษานิเทศก์ แต่ในสภาพปัจจุบันของความเป็นจริงแล้วศึกษานิเทศก์มีภาระงานที่ได้รับมอบหมายมากจากงานนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งระดับกรม ระดับกระทรวง เนื่องจากบทบาทของศึกษานิเทศก์เป็นผู้รับนโยบายสู่การขยายผล ต้องเป็นผู้ประสานงานจากส่วนกลางซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย ศึกษานิเทศก์จะต้องรับทราบนโยบายแล้วนำสู่การปฏิบัติ จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสู่สถานศึกษาในสังกัด จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ภาระงานของศึกษานิเทศก์มีมาก จนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นภารกิจหลัก เช่น การนิเทศการสอนได้ดีเท่าที่ควร ความคิดเห็นด้านความเป็นไปได้จึงอยู่ที่ระดับมาก ไม่เหมือนความเป็นประโยชน์ที่เห็นว่าอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ พลตรี สังข์ศรี (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมวิทยาลัยเทคนิค มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ชรอยวรรณ ประเสริฐผล (2556, บทคัดย่อ) ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูใหม่โรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมาก

จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักที่มีความเป็นไปได้ มากที่สุด คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ และน้อยที่สุดคือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจเป็นเพราะด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญอันดับแรกในระบบข้าราชการ การใช้คุณธรรม จริยธรรม นำการพัฒนาด้านอื่น ๆ จะช่วยให้เกิดการพัฒนางานได้ดีขึ้น ส่วนด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการประเมินความเป็นไปได้น้อยที่สุด อาจเป็นเพราะในยุคปัจจุบัน

ปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์มีมาก คุณภาพการศึกษาหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีผลกระทบ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกต่าง ๆ มากมาย รวมถึงความชัดเจนของระบบ การศึกษาของไทยยังมีเรื่องที่ต้องแก้ไขปรับปรุงหลายด้าน สมรรถนะมุ่งสัมฤทธิ์จึงมี ความเป็นไปได้ที่น้อยกว่าสมรรถนะด้านอื่น ๆ

จากผลการศึกษาสมรรถนะประจำสายงาน พบว่า สมรรถนะมีความเป็นไปได้ มากที่สุด คือ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจ รองลงไป คือ ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ และมีความเป็นไปได้ที่น้อยที่สุด คือ ด้านการวิจัย นวัตกรรมทาง การศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการ อาจเป็นเพราะปัจจุบันศึกษานิเทศก์มีภารกิจต้องเป็น ผู้ประสานงานทั้งการพัฒนาวิชาการ ทั้งด้านวิชาการ ด้านการนิเทศ ติดตามงาน หรือด้านอื่น ๆ และทำหน้าที่การบริหารจัดการโครงการตามนโยบายด้านต่าง ๆ สมรรถนะที่จำเป็นต้องใช้ มากที่สุดจึงเป็นทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะการนิเทศและด้านการบริหารจัดการงานโครงการ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ส่วนในด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำงาน ทางวิชาการ ผลการประเมิน พบว่า มีความเป็นไปได้ที่น้อยที่สุด อาจเป็นเพราะศึกษานิเทศก์ ไม่ค่อยจะมีเวลาทำงานวิจัยหรือสร้างนวัตกรรม ทั้ง ๆ ที่เป็นบทบาทหน้าที่และภารกิจสำคัญ ของศึกษานิเทศก์ ต้องวิจัยและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูและการบริหารจัดการ ตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบ แต่ด้วยภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายหลายเรื่องและ ศึกษานิเทศก์ต้องมาทำงานธุรการ เป็นผู้ให้ข้อมูลเกือบทุก ๆ ด้าน ศึกษานิเทศก์มีหน้าที่ให้ข้อมูล ตอบตัวชี้วัดตามนโยบายการกำกับ ติดตามของหน่วยงานต้นสังกัด ศึกษานิเทศก์จึงขาดโอกาส ในการพัฒนางานด้านระบบการนิเทศ การให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความช่วยเหลือครูในด้าน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ซึ่งเป็นงานวิชาการ ตลอดจนการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ได้แก่ การพัฒนาการเรียนการสอนหรือ วิจัยด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษา ทั้ง ๆ ที่เป็นหน้าที่หลักของศึกษานิเทศก์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยครั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ควรนำรูปแบบดังกล่าวไป เป็นแนวทางในการพัฒนาและประเมินสมรรถนะศึกษานิเทศก์ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. จากผลการวิจัยความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักของศึกษานิเทศก์ พบว่า สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความเป็นไปได้ที่น้อยกว่าทุก ๆ ด้าน ศึกษานิเทศก์จึงควรพัฒนา

สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้มากยิ่งขึ้น สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน 2) การวิเคราะห์งานและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และ 3) การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติมีผลสัมฤทธิ์สูงมากยิ่งขึ้น

3. จากผลการวิจัยความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานของศึกษานิเทศก์ พบว่า สมรรถนะด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการ มีความเป็นไปได้น้อยกว่าทุก ๆ ด้าน ศึกษานิเทศก์ควรเพิ่มการพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษาและการทำผลงานทางวิชาการให้ดียิ่งขึ้น สมรรถนะที่ควรพัฒนา ได้แก่ 1) ความสามารถวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) ความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำการเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ความสามารถประยุกต์ใช้และประเมินสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ความสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนางานวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษา และ 5) ความสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวิเคราะห์ วิจัยในการพัฒนาระบบการนิเทศและการพัฒนางานวิชาการ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษา เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งต่อการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านกรนิเทศการศึกษา
2. ควรมีการศึกษาสมรรถนะส่วนบุคคลของศึกษานิเทศก์ (Personal Competency) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่สร้างความเป็นเลิศรายบุคคลสำหรับศึกษานิเทศก์



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัญญา วีระวรรณ. (2559). **การพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม**. เชียงใหม่: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพศึกษาภาคเหนือ.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). **การพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร**. สืบค้นเมื่อ 16 สิงหาคม 2556, จาก <http://competency.rmutp.ac.th/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>
- ขวัญดาว แจ่มแจ่ม. (2555). **กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). **วิธีการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญวิเศษณ์ สมพงษ์ธรรม. (2553). **การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน. วารสารการบริหารการศึกษา**, 1(1), 25-41.
- ฉันทนา จันท์บรรจง. (2549). **การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา**. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชรอยวรรณ ประเสริฐผล. (2556). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการเรียนรู้ของครูใหม่ในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ชัชวาล ทัดศิวิชัย. (2556). **สมรรถนะกับการบริหารงานบุคคล**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., วิทยาลัยการบริหารและจัดการ เจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.
- ดวงเดือน จันท์เจริญ. (2549). **การใช้ Competency พัฒนาบุคลากร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เทื่อน ทองแก้ว (2556). **สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- ธนพร ชมศรี. (2559). **การพัฒนาตนเอง**. สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.gotoknow.org/post/361773>
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

- นภาเดช บุญเชิดชู. (2553). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ศ., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- นิติศักดิ์ กลิ่นเทศ. (2547). **สภาพการพัฒนาผู้สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ของสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชัยภูมิ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บรรจง อมรชวีวิน. (2556). **การจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ Managing for Results**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. (2549). **สถิติวิจัย 1 (พิมพ์ครั้งที่ 9)**. นนทบุรี: พีเอส.พีรินทร์.
- ประยูร ศรีประสาธน์. (2533). **การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของไทย**. รายงานการวิจัย, ทุนอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดิน สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พลตรี สังข์ศรี. (2556). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- พศิน แดงจวง. (2554). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ดวงกมลพับลิชชิง.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2551). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ: เข้า ออฟ เคอร์มีส์.
- พิษณุพร รุโจปการ. (2559). **วิธีการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศและครบวงจร**. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.stou.ac.th/offices/rdec/chan/main/Doc/Article/2556/Art-25-11-56-1.pdf>
- พิสนุ พงศ์ศรี. (2553). **เทคนิควิธีประเมินโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 7)**. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- พิสิษฐ์ ยอดวันดี. (2553). **รูปแบบการนิเทศติดตามการบริหารสถานศึกษาแบบภาคีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ไพรินทร์ เหมบุตร. (2549). **กลยุทธ์การนิเทศเพื่อครูมืออาชีพในเครือข่ายการนิเทศที่ 18**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2542). **การพัฒนาตน**. ราชบุรี: สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. (2556). **แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะ เพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล**. สืบค้นเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <https://competency.rmutp.ac.th/Competency-development-model>
- มาเรียม นิลพันธุ์. (2554). **การประเมินโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบกิจกรรม การพัฒนานิเทศแนวใหม่**. รายงานวิจัย, ภาควิชาหลักสูตรและวิธีการสอน คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์, กรุงเทพฯ.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2553). **ความเป็นครู (Self actualization for teachers)** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ยุพิน ยืนยง. (2553). **การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ เพื่อส่งเสริม สมรรถภาพการวิจัยในชั้นเรียนของครูเขตการศึกษา 5 อัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). **การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา**. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- รุ่ง พูลสวัสดิ์. (2542). **การบริหารบุคคลในองค์การศึกษา**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วณิช นิรันตรายนนท์. (2552). **รูปแบบการพัฒนสมรรถนะครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ สุขศึกษาและพลศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในเขตบริการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วณิชย์ อ่วมศรี. (2553). **รูปแบบการพัฒนสมรรถนะวิชาชีพครูอาชีพศึกษาด้วยการสร้าง ประสบการณ์ในสถานประกอบการ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา.
- วรรณพร สุขอนันต์. (2550). **รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก**. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- วคิน อุดมรัชตวณิชย์. (2547). **คนกับองค์กรย่อย จุดเริ่มต้นของ Competency ในวงการ HR**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิทยา จันท์ศิริ. (2551). **การพัฒนสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนใน มหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

- วิทยา เทพยา. (2521). **การเลขานุการ**. สงขลา: วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา
วิทยาเขตเทคนิคภาคใต้ สงขลา.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2556). **เทคนิคการเป็นหัวหน้างาน Supervisor Technique**. กรุงเทพฯ:
ธนรัชการพิมพ์.
- วีรวิฑู มาษะศิริรานนท์. (2546). **การบริหารภูมิปัญญา**. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เนท.
- วีระศักดิ์ ชมพูคำ. (2550). **การนิเทศการศึกษา**. คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่.
- ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). **มุมมองแนวคิดความรู้
เกี่ยวกับศึกษานิเทศก์**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). **หลักการ
และเกณฑ์ในการคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีและศึกษานิเทศก์ต้นแบบ (Master
Supervisors)**. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). **แนวทางการนิเทศ
เต็มพิกัด**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). **การพัฒนาวิธีการ
ปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ศึกษานิเทศก์ดีเด่น (Supervisor Awards) และ
ศึกษานิเทศก์ต้นแบบ (Master Supervisors) ปีงบประมาณ 2558**. สืบค้นเมื่อ
28 ธันวาคม 2559, จาก [https://drive.google.com/file/d/
0B130fgl1Gxshczl2d2RINGVQRGc/view](https://drive.google.com/file/d/0B130fgl1Gxshczl2d2RINGVQRGc/view).
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2543). **หลักสูตรการสัมมนา ฝึกอบรมสถาบันพัฒนา
ข้าราชการพลเรือน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2552). **โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะ
ครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี 2551-2552**. กรุงเทพฯ: เดคคอดีตีไซน์.
- สมคิด บางโม. (2555). **องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7)**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมคิด บางโม. (2558). **องค์การการจัดการ Organization and Management**. กรุงเทพฯ:
จูน พับลิชซิง.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2548). **การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมบูรณ์ ดันยะ. (2545). **การประเมินทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สมพงษ์ พลະสุริย์. (2545). **ทางก้าวหน้าของครุมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: เด็อนตุล.

- สรชัย พิศาลบุตร. (2553). **วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). **ROADMAP จุดเน้นสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อการขับเคลื่อนหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). **การจัดระบบบริหารและสารสนเทศภายในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). **ความหมายสมรรถนะและความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ**. สืบค้นเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2559, จาก <http://www.utqonline.com>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). **แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน**. สำนักงานวิจัยและพัฒนางานบุคคล. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **คู่มือสมรรถนะหลัก**. กรุงเทพฯ: สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก**. จังหวัดนนทบุรี: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). **กรอบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรประจำปีงบประมาณ 2555**. กรุงเทพฯ: กรมเจ้าท่า.
- สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา. (2556). **สาระความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์ของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วย มาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. (2553). **ต้นแบบสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง**. กรุงเทพฯ: กระทรวงการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวง.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **วงจรสมรรถนะ**. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2557, จาก <http://edu.pbru.ac.th/work/วงจรพัฒนาสมรรถนะ>

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). **การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง** (พ.ศ. 2552–2561) (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550ก). **หลักสูตรเสริมสร้างประสบการณ์การนิเทศช่วงชั้นที่ 4**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550ข). **แบบบันทึกประสบการณ์ศึกษานิเทศก์ หลักสูตรเสริมสร้างประสบการณ์การนิเทศช่วงชั้นที่ 4**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ. (2547). **Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้, Productivity**. กรุงเทพฯ: โปรดัคทีวิตี เวลด์.
- สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ. (2550). **คำนิยามสมรรถนะ**. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์. (2546). **ความสำคัญและประโยชน์สมรรถนะ**. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2557, จาก <http://www.dms.moph.go.th/competency12.html>
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). **ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุภาภรณ์ กิตติรัชดานนท์. (2551). **การพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2556). **การพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21**. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2557, จาก <http://www.addkute3.com/wp-content/uploads/2013/05/การพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่-211.pdf>
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2552). **รายงานการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนภายหลังการประเมินภายนอกรอบแรก**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- อติพงศ์ ฤทธิชัย. (2550). **แนวคิดเรื่องสมรรถนะ**. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2557, จาก <https://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี. (2546). **การประเมินโครงการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหง**. กรุงเทพฯ: สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อานนท์ คักดีวรวิชัย. (2547). **แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง**. **จุฬาลงกรณ์วารสาร**, 16(64), 57–78.

- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). **Competency Based HRM/HRD Case study**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์.
- อเนกลาภ สุทธิพันธ์. (2548). **แนวทางการนำสมรรถนะทั้ง 5 ไปเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างได้ผล**. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- อัญชลี ธรรมะวิธิกุล. (2552). **พฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษา ปีค.ศ. 1975**. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2557, จาก [https:// panchalee.wordpress.com/2009/03/30/supervision](https://panchalee.wordpress.com/2009/03/30/supervision)
- Baylor University. (2015). **Core Competencies for Supervisors**, Retrieved March 27, 2015, from <http://www.baylor.edu/hr/index.php?id=80068>
- House, R. J., and Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In. Hunt J. G. and Larson L. L. (Eds.), **Contingency approaches to leadership** (pp. 29–59). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Massey University College of Education. (2014). **Core Competencies and Behaviour Indicators**, Retrieved September 01, 2014, from <https://www.massey.ac.nz/massey/.../Corecompetenciesandbehaviouralin>
- Oakland County. (2014) **Supervisory Competency Model**. Retrieved September 01, 2014, from http://www.oakgov.com/hr/hrtrain/Documents/hr_training_supervisory_competency_model.pdf
- State of California. (2008). **Leadership Competency Model for Supervisors and Managers State of California Department of Personnel Administration**. Retrieved September 01, 2014, from <https://www.slideshare.net/davidgay/leadership-competency-model>
- Stephen W. (2000). **A Leadership Competency Model: Describing the Capacity to Lead**. Amarica: Central Michican University.
- Treasury Board of Canada. (2003). **Competency Profile for Supervisors**. Retrieved September 01, 2014, from <http://www.tbs-sct.gc.ca/gui/cmgs-eng.asp>
- United State of America. (2014). **Supervisory Guide**. Retrieved September 01, 2014, from <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification>
- University of Minnesota. (1995). **List of Skills and Competency Use in Public Service Careers**. Retrieved September 01, 2014, from <https://www.hhh.umn.edu/students/career-development>



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ชุดที่ 1

เป็นรายนามผู้เชี่ยวชาญชุดที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ หรือ ตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร การศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชีพ พุทฺธประเสริฐ ประธานการจัดการเรียนการสอน ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. ดร.ยงยุทธ ยะบุญธง อาจารย์หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและพัฒน การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. ดร.ประเวศ เวชชะ อาจารย์หัวหน้าสาขาโครงการปริญญาเอก คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
5. ดร.วรศักดิ์ วัชรกำจรศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (จังหวัด ชลบุรี-ระยอง)
6. ดร.ภาสกร พงษ์สิทธิการ ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและเร่งรัดคุณภาพการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (ศนฐ.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ดร.สาโรจน์ แก้วอรุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 (จังหวัดลำปาง-ลำพูน)
8. ดร.เจตนา เมืองมูล ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำพูน เขต 1 (จังหวัดลำพูน)
9. ดร.วิชากร ลังกาฟ้า ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 (จังหวัดลำพูน)

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ชุดที่ 2

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ชุดที่ 2 คือ รายนามผู้เชี่ยวชาญผู้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของเครื่องมือการวิจัย โดยใช้รูปแบบการวิจัย Delphi จำนวน 2 รอบ จำนวน 17 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และกลุ่มศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย

กลุ่มนักวิชาการ มหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภู่วิภาดาบรรณ ภาควิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ดร.ธิดาวัลย์ อุ่ณกอง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
3. ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
4. ดร.บรรจง ไชยรินคำ หัวหน้าภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
5. ดร.สิงห์คำ รักป่า อาจารย์ภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

กลุ่มผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและประถมศึกษา จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ดร.สิทธิชัย มูลเขียน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34 (จังหวัดเชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน)
2. ดร.วิบูลย์ ทานุชิต ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
3. ดร.สุวิทย์ มุกดาภิรมย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2
4. ดร.ภัทรินทร์ ชูมาก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 (จังหวัดสุราษฎร์ธานี-ชุมพร)
5. ดร.อาทิตยา ปัญญา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40 (จังหวัดเพชรบูรณ์)

กลุ่มศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. ดร.อภิชาติ พุทธเจริญ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 (จังหวัดปทุมธานี-สระบุรี)
2. ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ ศึกษาานิเทศก์เชี่ยวชาญ กลุ่มนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 (จังหวัด นครสวรรค์)
3. ดร.สัมภาษณ์ คำผุย ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 (จังหวัด มหาสารคาม)
4. ดร.วนิดา ปาณินิจ ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 (จังหวัด ร้อยเอ็ด)
5. ดร.ละมุล รอดขวัญ ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 (จังหวัด พังงา-ภูเก็ต-ระนอง)
6. ดร.นรินทร์ ชมชื่น ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 (จังหวัด เชียงราย-พะเยา)
7. ดร.วรารณณ์ อนุวรรตน์ ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34 (จังหวัด เชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน)

ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาศมรรณะศึกษานิเทศก์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สำหรับศึกษานิเทศก์)

คำชี้แจง

1. การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาศมรรณะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาศมรรณะและแนวทางการพัฒนาศมรรณะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรณะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.3 เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาศมรรณะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. จุดมุ่งหมายของการวิจัยในชั้นตอนนี้

เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาศมรรณะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3. เครื่องมือการวิจัยฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้ของสมรรณะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 2.1 แบบประเมินความเป็นไปได้ของสมรรณะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ของศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย สมรรณะหลัก 5 ด้าน 13 สมรรณะ

ตอนที่ 2.2 แบบประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของสมรรณะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ของศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย สมรรณะประจำสายงาน 9 ด้าน 28 สมรรณะ

ตอนที่ 3 แบบประเมินวิธีการพัฒนาศมรรณะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ตอนที่ 3.1 แบบประเมินวิธีการพัฒนาตนเอง มี 9 วิธี

ตอนที่ 3.2 แบบประเมินวิธีการพัฒนางาน มี 7 วิธี

ตอนที่ 4 แบบประเมินกระบวนการพัฒนาศมรรณะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มี 6 ขั้นตอน

4. โปรดพิจารณาใส่เครื่องหมายถูก [✓] ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ตามเกณฑ์การพิจารณาแบบประเมิน ระดับความเป็นไปได้ เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 = เป็นไปได้มากที่สุด

ระดับ 4 = เป็นไปได้มาก

ระดับ 3 = เป็นไปได้ปานกลาง

ระดับ 2 = เป็นไปได้น้อย

ระดับ 1 = เป็นไปได้น้อยที่สุด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากศึกษานิเทศก์ ในการตอบแบบสอบถามตรงตามความเป็นจริง และผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

เสน่ห์ กรแก้ว

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา



ตอนที่ 1**สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

1. เพศ ชาย หญิง
2. ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
ศึกษานิเทศก์
3. วิทยฐานะ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
5. อายุราชการในตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี
 10-15 ปี 16-20 ปี 20 ปีขึ้นไป
6. กลุ่มงานที่รับผิดชอบ
 กลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
 กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา
 กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
 กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
 กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา
7. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต

ตอนที่ 2

แบบประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะศึกษานิเทศก์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตอนที่ 2.1 แบบประเมินความความเป็นไปได้ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ของ
ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการพัฒนาตนเอง					
สมรรถนะที่ 1 ส่งเสริมความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ					
1.1 แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การประชุม อบรม สัมมนา					
1.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน					
1.3 สร้างองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนา องค์กรและวิชาชีพ					
1.4 สร้างเครือข่ายการพัฒนาริวิชาชีพ					
1.5 แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานของตนเอง เพื่อการ เรียนรู้และพัฒนาตนเอง					
สมรรถนะที่ 2 สร้างพลังภายในตัวเอง					
2.1 เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการทำงานให้บรรลุผล					
2.2 มีความตระหนักรู้ในตัวเอง					
2.3 มุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน					
2.4 คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
2.5 พยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย					
2.6 รักษาความก้าวหน้าและความกระตือรือร้นในการทำงานให้ เสร็จสมบูรณ์					
2.7 สร้างมุมมองในเชิงบวกในการทำงาน					

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
สมรรถนะที่ 3 ความสามารถในการปรับตัว					
3.1 ควบคุมตัวเองได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก					
3.2 อดทนต่อความเครียดในสถานการณ์ต่าง ๆ					
3.3 ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป					
3.4 ยอมรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร					
สมรรถนะที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล					
4.1 ติดตามเรียนรู้การพัฒนางาน					
4.2 รับผิดชอบในงานของตนเองให้เสร็จทันเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ					
4.3 มีวิธีการทำงานของตนเองให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
4.4 เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตงานของตนเอง					
4.5 เรียนรู้ข้อจำกัดของตนเอง					
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ					
สมรรถนะที่ 5 มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ					
5.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ					
5.2 รักและศรัทธาในอาชีพดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
5.3 ให้ความเคารพซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน					
5.4 มีจริยธรรมในการทำงาน และเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน					
สมรรถนะที่ 6 รับผิดชอบต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา					
6.1 สื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ ฯ					
6.2 สนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษา					
6.3 คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม					

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
3. ด้านการบริการที่ดี					
สมรรถนะที่ 7 มุ่งมั่นการให้บริการ					
7.1 ปรับปรุงระบบการให้บริการ					
7.2 ให้บริการด้วยความเป็นมิตร					
7.3 ช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ					
7.4 ให้บริการที่แตกต่างจากวิธีการและขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ					
สมรรถนะที่ 8 พัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ					
8.1 ประเมินความต้องการและความสนใจของผู้รับบริการ					
8.2 พัฒนาระบบการให้บริการที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร					
8.3 พัฒนาวิธีการให้คำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ					
4. ด้านการทำงานเป็นทีม					
สมรรถนะที่ 9 สร้างความร่วมมือในทีมงาน					
9.1 สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์					
9.2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์ผู้อื่นในกลุ่มได้ดี					
9.3 ฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและวางแผนร่วมกัน					
9.4 แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามอย่างเหมาะสม					
สมรรถนะที่ 10 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
10.1 เรียนรู้จิตวิทยาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์					
10.2 รักษาและสร้างความสัมพันธ์ เชิงบวกกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอก					
5. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์					
สมรรถนะที่ 11 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน					
11.1 ทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้					
11.2 ปรับวิธีการทำงานให้ผลงานมีประสิทธิภาพ					

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
11.3 แสวงหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์					
สมรรถนะที่ 12 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
12.1 จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
12.2 เสนอแนะในเชิงบวกและวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนของงาน					
12.3 ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
สมรรถนะที่ 13 วิเคราะห์งานและแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงาน					
13.1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์และนำไปใช้ใน การวางแผนหรือแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน					
13.2 จัดลำดับความสำคัญและดำเนินงานตามลำดับ					
13.3 ออกแบบระบบการทำงาน ให้เหมาะสมกับสมาชิก ในองค์กร					

ตอนที่ 2.2 แบบประเมินความเป็นไปได้ของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้
ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
1. ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
สมรรถนะที่ 1 การให้คำปรึกษา แนะนำ ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา					
1.1 ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์การดำเนินงานและผลการจัดการศึกษา					
1.2 ให้คำปรึกษาแนะนำการวางแผนดำเนินงานด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา					
สมรรถนะที่ 2 การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
2.1 ให้คำปรึกษา แนะนำในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน					
2.2 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาด้านสังคม วัฒนธรรมและคุณธรรม จริยธรรม					
2. ด้านการนิเทศการศึกษา					
สมรรถนะที่ 3 ใช้ทักษะและเทคนิคการนิเทศอย่างหลากหลายวิธีอย่างเป็นกัลยาณมิตร					
3.1 สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับการนิเทศด้วยความรักและผูกพันจริงใจ					
3.2 ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี					
3.3 ใช้ทักษะการนิเทศรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายวิธี					
3.4 ใช้หลักการ แนวคิด จิตวิทยาในการนิเทศ					

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
สมรรถนะที่ 4 การนิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการ หลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผล					
4.1 นิเทศให้คำแนะนำแนวทางการบริหารหลักสูตร					
4.2 นิเทศให้คำแนะนำ หลักการจัดการเรียนรู้ เพื่อการคิดวิเคราะห์					
4.3 นิเทศให้คำแนะนำหลักการวัดและประเมินผล					
สมรรถนะที่ 5 การทำให้เกิดประสิทธิผลในการนิเทศ การศึกษาต่อผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา					
5.1 ปรับปรุงวิธีการนิเทศที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน					
5.2 สะท้อนผลความสำเร็จที่เกิดจากการนิเทศ					
สมรรถนะที่ 6 ประเมิน ปรับปรุง และรายงานผลการนิเทศ					
6.1 ประเมินผลการนิเทศ					
6.2 ปรับปรุงวิธีการนิเทศ					
6.3 จัดทำรายงานผลการนิเทศ					
3. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ					
สมรรถนะที่ 7 เสริมสร้างการทำงานด้วยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง					
7.1 กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน					
7.2 เป็นแบบอย่างในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและอำนวยความสะดวกในกิจกรรมของทีม					
7.3 สร้างสรรค์งานโดยการศึกษาและใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน					
สมรรถนะที่ 8 ริเริ่มการปฏิบัติงานและกำหนดมาตรฐาน การทำงาน					
8.1 แสวงหาวิธีการและความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานเชิงรุก					
8.2 จัดทำมาตรฐานการทำงาน ให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ					
8.3 ประเมินประสิทธิภาพการทำงานตามมาตรฐาน					

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
สมรรถนะที่ 9 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาและวางแผนสำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพของครู					
9.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้งาน					
9.2 ให้ข้อเสนอแนะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
9.3 ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผนการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาอาชีพเพื่อความเจริญ ก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา					
9.4 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา การเรียนรู้และทักษะของครูและบุคลากร					
สมรรถนะที่ 10 สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์					
10.1 ทำความเข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน					
10.2 มีวิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างแสดงถึงการมีวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์					
10.3 จัดทำกลยุทธ์การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร					
สมรรถนะที่ 11 จัดการเวลาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
11.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการใช้เวลาอย่างเหมาะสม					
11.2 จัดลำดับเวลาในการทำงานอย่างเหมาะสม					
11.3 สร้างวินัยในการบริหารเวลา					
4. ด้านการวิจัย นวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทางวิชาการ					
สมรรถนะที่ 12 ความสามารถวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
12.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย					

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
12.2 มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร					
12.3 มีความรู้ความเข้าใจการจัดกระบวนการเรียนรู้					
12.4 มีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี					
12.5 มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ					
12.6 มีผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
สมรรถนะที่ 13 ความสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวิเคราะห์ วิจัยในการพัฒนาระบบการนิเทศและการพัฒนางานวิชาการ					
13.1 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านการนิเทศการศึกษา					
13.2 จัดการความรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพศึกษานิเทศก์					
13.3 เผยแพร่ความรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา					
สมรรถนะที่ 14 ความสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษา					
14.1 นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการนิเทศการศึกษา					
14.2 นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ					
สมรรถนะที่ 15 ความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำการเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา					
15.1 ให้คำแนะนำในการทำผลงานวิชาการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ					
15.2 ให้คำแนะนำ การเขียนเอกสารทางวิชาการที่สร้างสรรค์					
สมรรถนะที่ 16 ความสามารถประยุกต์ ใช้และประเมินสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้					
16.1 พัฒนาความรู้และทักษะการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้					

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
สมรรถนะที่ 16 ความสามารถประยุกต์ ใช้และประเมินสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้					
16.1 พัฒนาความรู้และทักษะการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้					
16.2 ใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมี ประสิทธิภาพ					
16.3 ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ					
5. ด้านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลทางการศึกษา					
สมรรถนะที่ 17 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมิน คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา					
17.1 ดำเนินการติดตามและประเมินผลได้ถูกต้องตามแนวทางที่ กำหนด					
17.2 พัฒนารูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน					
17.3 สรุปและรายงานผลการประเมินได้อย่างถูกต้อง					
สมรรถนะที่ 18 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล คุณภาพของการนิเทศการศึกษา					
18.1 พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการนิเทศ					
18.2 วิเคราะห์ สรุป และรายงานผลจากการประเมินคุณภาพของ การนิเทศ					
18.3 นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ					
6. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้					
สมรรถนะที่ 19 นิเทศ แนะนำ สร้าง ใช้ ประเมินและปรับปรุง หลักสูตร					
19.1 ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน					
19.2 ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการนำหลักสูตรไปใช้					
19.3 ให้คำแนะนำในการประเมินหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน					

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
สมรรถนะที่ 20 สามารถแนะนำครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การวัดและการประเมินผล					
20.1 แนะนำครูเกี่ยวกับรูปแบบเทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ					
20.2 แนะนำด้านการวัดผลและประเมินผลด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลายวิธี					
7. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา					
สมรรถนะที่ 21 สามารถบริหารงานระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา					
21.1 มีความรู้ ความเข้าใจการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพการศึกษา					
21.2 ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษา และระบบประกันคุณภาพการศึกษา					
สมรรถนะที่ 22 สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
22.1 มีความรู้และความสามารถในการตรวจสอบและประเมินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา					
22.2 ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและการวางระบบการจัดทำรายงานผล การประเมินตนเองของสถานศึกษา					
8. ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างแรงจูงใจ					
สมรรถนะที่ 23 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร					
23.1 แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น					
23.2 ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลที่แตกต่างและหลากหลาย					
23.3 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความจริงใจ					
23.4 ร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์					

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
สมรรถนะที่ 24 สามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น					
24.1 มีทักษะการสื่อสาร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านนิเทศ การศึกษาบรรลุผล					
24.2 สร้างแรงจูงใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน					
สมรรถนะที่ 25 ร่วมแรงร่วมใจและใช้กระบวนการกลุ่ม					
25.1 พัฒนาและปรับปรุงตนเอง ในความร่วมมือและสร้าง สัมพันธภาพกับผู้อื่นในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					
25.2 โนมน้ำวผู้อื่นให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการ ร่วมแรงร่วมใจ					
25.3 เป็นผู้นำและผู้ตามในการสร้างความร่วมมือในการทำงาน ได้อย่างเหมาะสม					
25.4 ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างความร่วมมือร่วมใจใน การทำงาน					
9. ด้านการบริหารจัดการ					
สมรรถนะที่ 26 สามารถนิเทศการบริหารสถานศึกษาให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย					
26.1 เสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่ การปฏิบัติแก่สถานศึกษา					
26.2 นิเทศตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์					
26.3 นิเทศการบริหารจัดการที่มุ่งคุณภาพการศึกษา					
สมรรถนะที่ 27 สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา แก่สถานศึกษา					
27.1 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน					
27.2 สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารและการสืบค้นข้อมูล ทางอินเทอร์เน็ต					
27.3 ผลิตผลงานและนำเสนอผลงานได้ด้วยตนเอง					

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
สมรรถนะที่ 28 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนและจัดระเบียบองค์กร					
28.1 มีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน					
28.2 วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กรและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					
28.3 วางแผนพัฒนาตัวเองและแผนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา					
28.4 รวบรวมข้อมูลจากครูและบุคลากรทางการศึกษาและเตรียมการดำเนินงานสำหรับคำแนะนำ					
28.5 กำหนดเป้าหมายการนิเทศ ติดตามและประเมิน					
28.6 เสนอแนะการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ					



ตอนที่ 3

แบบประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความเป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยพิจารณาใส่เครื่องหมายถูก [✓] ลงในช่องระดับความเหมาะสม ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 1 ด้านการพัฒนาตนเอง					
1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง					
1.1 การวิเคราะห์คุณธรรม จริยธรรมของตนเองว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำได้ดี และพฤติกรรมใดบ้างที่ยังต้อง ปรับปรุง					
1.2 การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ด้านต่าง ๆ ตามภารกิจงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของ ตนเอง					
1.3 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง					
2. การกำหนดเป้าหมายชีวิต					
2.1 การกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่ต้องการให้เกิด					
2.2 การตั้งเป้าหมายด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ ต้องการให้เกิดขึ้นกับตนเอง					
2.3 การตั้งเป้าหมายด้านวิทยฐานะและตำแหน่งสูงสุด สำหรับตัวเอง					
3. วางแผนพัฒนาตนเอง					
3.1 การวางแผนปฏิบัติตนเองด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ได้ ตั้งเป้าหมายไว้					

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอนและกำหนด ระยะเวลาการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะที่ ต้องการให้เกิดกับตนเอง					
3.3 การวางแผนถึงวิธีการจะเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น					
4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง					
4.1 การเรียนรู้ด้วยตนเองจากการศึกษาเอกสาร ตำรา หรือ บทความที่มีคุณค่าสำหรับชีวิต					
4.2 การศึกษาความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทาง การศึกษาและต้นสังกัด					
4.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง					
4.4 การเรียนรู้เงื่อนไขการกระทำเชิงบวก					
5. การเรียนรู้สังคม					
5.1 การมองหาแบบอย่างที่ดี เพื่อใช้เป็นแนวทาง การประพฤติปฏิบัติตนเอง					
5.2 การเรียนรู้ค่านิยม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร					
5.3 การเรียนรู้กฎเกณฑ์ของสังคมและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ขององค์กร					
5.4 การเรียนรู้บทบาท ภารกิจ มีความรับผิดชอบต่อผลงาน ของกลุ่ม					
6. การฝึกปฏิบัติตนเอง					
6.1 การฝึกฝนพัฒนาตนเองให้มีความเข้าใจชีวิตและโลกแห่ง ความเป็นจริง					
6.2 การฝึกตนเองในความกระตือรือร้น ตื่นตัวในการทำงาน					
6.3 การฝึกปฏิบัติในการจัดระเบียบชีวิตของตนเอง					

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
6.4 การควบคุมตนเอง ทำสัญญากับตนเอง กำกับตนเอง ปรับปรุงตนเอง					
6.5 ฝึกปฏิบัติพัฒนาจิต ทำสมาธิ รักษาศีล ควบคุมภาวะ ทางอารมณ์					
6.6 การดูแลรักษาสุขภาพร่างกาย จิตใจให้ดีอยู่เสมอ					
6.7 การใช้ศิลปะการวิพากษ์วิจารณ์					
7. การศึกษาเพิ่มพูนความรู้ตนเอง					
7.1 การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการด้านความรู้					
7.2 การเข้าร่วมอบรม สัมมนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ ในด้านต่าง ๆ					
7.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและจาก หน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติได้ดี					
7.4 การศึกษาอบรมหลักสูตรระยะสั้น เช่น หลักสูตร ฝึกรวมการปฏิบัติหน้าที่ศึกษานิเทศก์ หลักสูตรอบรม การวิจัยทางการศึกษา					
7.5 การศึกษาต่อในระดับสูง					
8. ประเมินตนเอง					
8.1 การประเมินตนเองก่อนพัฒนา ระหว่างพัฒนา และ หลังพัฒนา					
8.2 การรับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา					
8.3 การประเมินตนเองจากความสำเร็จของงาน					
9. การปรับปรุงตนเอง					
9.1 การปรับปรุงตนเองในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน					
9.2 การปรับปรุงตนเองในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนการให้บริการ					
9.3 การบันทึกจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตนเอง					

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 2 ด้านการพัฒนางาน					
10. ศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์และทิศทางของหน่วยงาน ต้นสังกัดและหน่วยงานทางการศึกษา					
10.1 การศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา					
10.2 การศึกษาและวิเคราะห์ กฎ ระเบียบ ขององค์กร					
10.3 การวิเคราะห์บทบาท หน้าที่และภารกิจ ของกลุ่มงาน					
10.4 การศึกษาค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงาน					
10.5 การศึกษาหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน					
11. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น					
11.1 การวิเคราะห์ความต้องการของครูและบุคลากร ทางการศึกษาในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ					
11.2 การเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็น ในการพัฒนางานและ พฤติกรรมการทำงานของศึกษานิเทศก์					
12. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา					
12.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานให้ชัดเจน					
12.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา					
12.3 การกำหนดความรู้และทักษะพื้นฐานว่า ต้องรู้อะไร ต้องใช้ทักษะอะไร					
12.4 การกำหนดทักษะขั้นสูงหรือทักษะเฉพาะด้าน เช่น ทักษะการสังเกต ทักษะการวางแผน ทักษะการวัดและ การประเมินผล ทักษะการวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอน					
12.5 การจัดให้มีกิจกรรมการวางแผนร่วมกันของ ศึกษานิเทศก์ในการพัฒนากลยุทธ์การนิเทศ และ พัฒนารูปแบบวิธีการนิเทศร่วมกัน					
12.6 การกำหนดข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน เพื่อวางแผนการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและ การประกันคุณภาพ					

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
12.7 การสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการ					
13. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ					
13.1 วางแผนการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอนเพื่อส่งเสริม ทำงานเป็นทีม					
13.2 สร้างความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกันอย่างเปิดเผย					
13.3 การจัดลำดับความสำคัญของงาน					
13.4 วางแผนและกำหนดวิธีการสื่อสาร					
13.5 การวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ร่วมกับสถานศึกษา					
13.6 วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการแผนงาน/ โครงการ ในความรับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ให้มีประสิทธิภาพ					
13.7 ประชุมวางแผนร่วมกันในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน					
13.8 การจัดผู้รับผิดชอบให้เหมาะสมกับงาน					
13.9 การวางแผนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานศึกษานิเทศก์ที่มี การปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อใช้เป็น แนวทางการพัฒนาตนเอง					
13.10 การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานตามแนวทาง การปฏิรูปการเรียนรู้					
14. การปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ การทำงาน เป็นทีม และกระบวนการประชาธิปไตย					
14.1 การพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีม					
14.2 การพัฒนาทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล					
14.3 ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ได้แก่ บทบาท การเป็นผู้นำ ผู้ตาม					

วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
14.4 การยกย่องให้เกียรติเพื่อนร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ					
14.5 การสร้างมิตรภาพและบรรยากาศที่เป็นกันเอง					
14.6 การประชุมสร้างข้อตกลงร่วมกันในการสร้าง ขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
15. การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
15.1 การประเมินผลรายบุคคล จากการประเมินตนเอง การประเมินโดยกลุ่ม และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา					
15.2 การประเมินผลการทำงานของกลุ่มตามข้อตกลง ร่วมกัน ได้แก่ ผลการให้บริการ ผลการมุ่งสัมฤทธิ์					
15.3 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการโครงการ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
15.4 การสะท้อนภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
15.5 การประเมินกระบวนการวางแผนการนิเทศการศึกษา					
15.6 การประเมินผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานของ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา					
16. การปรับปรุงงาน					
16.1 การปรับปรุงการ วิธีการ กระบวนการวางแผน การทำงาน					
16.2 การปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานและ บรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัด					
16.3 การปรับปรุงวิธีการ กระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดทำ โครงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
16.4 การปรับปรุงวิธีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม: วิธีการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ตอนที่ 4

แบบประเมินกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความเป็นไปได้ของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยพิจารณาใส่เครื่องหมายถูก [✓] ลงในช่องตรงตามความคิดเห็นของท่าน

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
ขั้นที่ 1 ขั้นศึกษาวิเคราะห์นโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา (Policy and Direction): เป็นขั้นการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายหรือทิศทางการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อการวางแผนพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ให้ตรงเป้าหมายของหน่วยงาน					
1.1 ศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด					
1.2 วิเคราะห์ทิศทางการจัดการศึกษา					
1.3 กำหนดทิศทาง/สิ่งที่ต้องการให้บรรลุผล					
1.4 วิเคราะห์สภาพปัญหาจากการปฏิบัติงาน					
1.5 ประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม					
1.6 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน					
1.7 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายบุคคล					
ขั้นที่ 2 ขั้นการวางแผน (Planning): เป็นการประชุมปฏิบัติการวางแผนการทำงาน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กำหนดมาตรฐานการทำงาน และออกแบบวิธีการทำงานร่วมกัน					
2.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา					

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
2.2 การวางแผนพัฒนางานตามความต้องการของผู้รับบริการ					
2.3 ออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม					
2.4 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน และตัวชี้วัดผลกระทบ					
2.5 จัดสายงาน จัดคณะกรรมการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
2.6 จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนา					
2.7 จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดวันเวลาปฏิบัติงาน					
2.8 ประชุมวางแผนการสร้างรูปแบบ เทคนิค วิธีการพัฒนา บุคลากรจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
ขั้นที่ 3 ขั้นการปฏิบัติ (Doing): เป็นขั้นการดำเนินงานตาม แผนงานที่วางไว้					
3.1 ตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการตามแผนที่วางไว้					
3.2 การสื่อสารและการประสานความร่วมมือการทำงาน					
3.3 พัฒนาบุคลากรตามแผนที่วางไว้ ได้แก่ การประชุม อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ฯ					
3.4 สร้างขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน					
3.5 การปฏิบัติการณ์เทศ ติดตาม และการให้คำปรึกษา แนะนำ					
3.6 เป็นการนำเอาทฤษฎีสู่การปฏิบัติ					
3.7 ปฏิบัติการณ์เทศเป็นทีม สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน					
3.8 ใช้หลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
ขั้นที่ 4 ขั้นประเมินตรวจสอบ (Checking): เป็นขั้นการ ประเมินผลหรือตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ว่า ศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการพัฒนา มีสมรรถนะเป็นไปตามที่คาดหวัง หรือไม่					
4.1 ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ของผลการปฏิบัติงาน					
4.2 ประเมินความสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่					
4.3 ประเมินพัฒนาการและความก้าวหน้าของงาน					

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
4.4 ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง					
4.5 ประเมินผลการเรียนรู้					
4.6 ประเมินก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา					
4.7 การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ หรือประจำปี					
ขั้นที่ 5 ขั้นปรับปรุง (Acting): เป็นขั้นการปรับปรุงวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ถ้าวิธีการพัฒนาไม่เป็นไปตามแผนหรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้					
5.1 ปรับปรุงการวางแผน					
5.2 ปรับปรุงวิธีการ กระบวนการทำงาน					
5.3 ปรับปรุงวิธีการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงาน					
ขั้นที่ 6 การทบทวน (Reviewing): เป็นขั้นการทบทวนว่ามีผลกระทบอะไรที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานหรือการให้บริการอะไรสามารถปรับปรุงได้บ้าง ผลการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพอย่างไร ตรวจสอบความก้าวหน้า ถอยหลังกลับมาดูความรู้ ความสามารถที่มี					
6.1 ผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน					
6.2 ผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน					
6.3 ผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน					
6.4 ผลกระทบที่เกิดจากการบริการให้คำปรึกษา แนะนำ					
6.5 วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้งานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วิเคราะห์ตัวแปรแทรกซ้อนหรือสิ่งที่ควบคุมไม่ได้					
6.6 การเปรียบเทียบผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ที่ผ่านมา					
6.7 การบริหารความเสี่ยง การสร้างภูมิคุ้มกัน					
6.8 ทบทวนการพัฒนาที่มงาน การสร้างเครือข่ายและต่อยอดการพัฒนา					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม: กระบวนการพัฒนาสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย ตามความคิดเห็นของ
ผู้เชี่ยวชาญ

ตาราง 48 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างสมรรถนะหลักกับกลุ่มสมรรถนะ
เป็นด้านของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (N = 9)

ด้าน/สมรรถนะหลัก	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปล ผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
1. ด้านการพัฒนาตนเอง						
สมรรถนะที่ 1 สั่งสมความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 2 สร้างพลังภายในตัวเอง	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 3 จัดการความเครียด และปรับตัว	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพ ส่วนบุคคล	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
2. ด้านคุณธรรมจริยธรรมและ ความรับผิดชอบ						
สมรรถนะที่ 5 มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 6 รับผิดชอบต่อพลเมือง	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 7 สร้างความเป็นธรรม และความไว้วางใจ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
3. ด้านการบริการที่ดี						
สมรรถนะที่ 8 มุ่งมั่นให้บริการ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 9 ติดตาม และ ประเมินผลการให้บริการ	7	0	2	5	0.56	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

ด้าน/สมรรถนะหลัก	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
4. ด้านการทำงานเป็นทีม						
สมรรถนะที่ 10 สร้างความร่วมมือ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 11 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
5. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์						
สมรรถนะที่ 12 มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 13 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 14 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 15 วิเคราะห์งานและแก้ปัญหา	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้

ตาราง 49 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างสมรรถนะหลักกับพฤติกรรมบ่งชี้
ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามความคิดเห็น
ของผู้เชี่ยวชาญ (N = 9)

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปล ผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
1. ด้านการพัฒนาตนเอง						
สมรรถนะที่ 1 ส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ						
1.1 แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา หรือการเรียนรู้	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
1.2 รวบรวมและประมวลความรู้ ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
1.3 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการ ในหมู่เพื่อนร่วมงาน	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
1.4 สร้างองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและ เทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กรและ วิชาชีพ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
1.5 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
1.6 สร้างกลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อพัฒนา ตนเอง	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
1.7 แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจาก การทำงานของตนเองเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองในฐานะผู้นำ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 2 สร้างพลังภายในตัวเอง						
2.1 เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ในการทำงานให้บรรลุผล	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
2.2 มีความตระหนักรู้ในตัวเอง	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
2.3 พึ่งตนเองในการทำงาน	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้

ตาราง 49 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
2.4 มุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
2.5 คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
2.6 พยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
2.7 รักษาความก้าวหน้าและความกระตือรือร้นในการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
2.8 สร้างมุมมองในเชิงบวก ในการทำงาน	8	0	-1	7	0.78	ใช้ได้
2.9 มีเป้าหมายในชีวิตของตนเองที่	8	0	-1	7	0.78	ใช้ได้
2.10 รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	8	0	-1	7	0.78	ใช้ได้
2.11 จัดลำดับความสำคัญของการทำงาน	8	0	-1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 2 สร้างพลังภายในตัวเอง						
2.1 เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการทำงานให้บรรลุผล	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
2.2 มีความตระหนักรู้ในตัวเอง	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
2.3 พึ่งตนเองในการทำงาน	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
2.4 มุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
2.5 คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
2.6 พยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
2.7 รักษาความก้าวหน้าและความกระตือรือร้นในการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้

ตาราง 49 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปล ผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
2.8 สร้างมุมมองในเชิงบวก ในการ ทำงาน	8	0	-1	7	0.78	ใช้ได้
2.9 มีเป้าหมายในชีวิตของตนเองที่ ชัดเจน	8	0	-1	7	0.78	ใช้ได้
2.10 รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	8	0	-1	7	0.78	ใช้ได้
2.11 จัดลำดับความสำคัญของการทำงาน	8	0	-1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 3 จัดการความเครียด และการปรับตัว						
3.1 ควบคุมตัวเองได้แม้จะอยู่ใน สถานการณ์ที่ยากลำบากและท้าทาย	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
3.2 อดทนต่อความเครียดในสถานการณ์ ต่าง ๆ	7	2	0	7	0.78	ใช้ได้
3.3 มีแนวทางจัดการความเครียดที่ เหมาะสม	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
3.4 เชื่อว่า การทำงานทำให้ชีวิตสมดุล	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
3.5 ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนไป	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
3.6 ยอมรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรและบุคคล	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
3.7 แสวงหานวัตกรรมและวิธีการ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	6	2	1	5	0.56	ใช้ได้
3.8 คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ เปลี่ยนแปลงองค์กร	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
3.9 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและยอมรับ กระบวนการเปลี่ยนแปลง	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้

ตาราง 49 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปล ผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
สมรรถนะที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพ						
ส่วนบุคคล						
4.1 ติดตามการเรียนรู้ในการพัฒนางาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
4.2 รับผิดชอบในงานของตนเองให้เสร็จ ทันเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
4.3 มีวิธีการทำงานของตนเองให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
4.4 เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผล กระทบต่อขอบเขตงานของตนเอง	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
4.5 เรียนรู้ข้อจำกัดของตนเอง	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 5 มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ						
5.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในหลัก คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
5.2 รักและศรัทธาในอาชีพ ดำรงตนเป็น แบบอย่างที่ดี	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
5.3 ปฏิบัติงานตามขั้นตอนให้สอดคล้องกัน และเป็นกลาง	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
5.4 ให้ความเคารพซึ่งกันและกันในการ ปฏิบัติงาน	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
5.5 มีจริยธรรมในสถานที่ทำงาน เข้าใจ แนวทางการปฏิบัติ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้

ตาราง 49 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปล ผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
สมรรถนะที่ 6 รับผิดชอบต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา						
6.1 สื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ฯ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
6.2 สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
6.3 ทำประโยชน์เพื่อสังคม	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
6.4 คัดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 7 สร้างความเป็นธรรมและความไว้วางใจ						
7.1 ปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและถูกต้อง	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
7.2 หลีกเลี่ยงการเล่นพรรคเล่นพวก	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
7.3 ไม่เลือกปฏิบัติ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
7.4 รักษาความไว้วางใจ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
7.5 มีความมั่นคงและสงบ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
3. ด้านบริการที่ดี						
สมรรถนะที่ 8 มุ่งมั่นการให้บริการ						
8.1 ปรับปรุงระบบการให้บริการ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
8.2 สอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
8.3 ให้บริการด้วยความเป็นมิตร	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
8.4 ช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
8.5 ให้บริการที่เกินความคาดหวัง	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
8.6 ให้บริการที่แตกต่างจากวิธีการและขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ	6	2	1	5	0.56	ใช้ได้

ตาราง 49 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปล ผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
สมรรถนะที่ 9 ติดตาม ประเมินผล						
การให้บริการ						
9.1 ประเมินความเป็นประโยชน์ของ การให้บริการ	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
9.2 ประเมินความสอดคล้องการให้ บริการกับวัตถุประสงค์ขององค์กร	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
9.3 ประเมินความต้องการและ ความสนใจของผู้รับบริการ	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
4. ด้านการทำงานเป็นทีม						
สมรรถนะที่ 10 สร้างความร่วมมือ						
10.1 สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
10.2 ให้ความร่วมมือในการทำงาน กับเพื่อนร่วมงานและสร้าง ความสัมพันธ์ในกลุ่มได้ดี	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
10.3 ประสานความร่วมมือของสมาชิก ในทีม	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
10.4 ฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เรียนรู้และวางแผนร่วมกัน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
10.5 สนับสนุนสมาชิกในทีมให้ประสบ ความสำเร็จยกย่องให้กำลังใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลในโอกาสต่าง ๆ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
10.6 เป็นผู้นำทีมให้ปฏิบัติภารกิจ สู่ความสำเร็จ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้

ตาราง 49 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปล ผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
10.7 แสดงบทบาทผู้นำผู้ตาม อย่างเหมาะสม	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
10.8 ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และ กลุ่มคนที่หลากหลาย	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 11 สร้างความสัมพันธ์						
ระหว่างบุคคล						
11.1 เรียนรู้จิตวิทยาเกี่ยวกับพฤติกรรม มนุษย์	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
11.2 กำหนดเป้าหมายทางสังคม	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
11.3 หยั่งรู้ทางสังคมและทำความเข้าใจ สังคม	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
11.4 ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติ หน้าที่	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
11.5 รักษาและสร้างความสัมพันธ์ เชิงบวกกับผู้อื่นทั้งในและนอกเวลา งาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
5. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์						
สมรรถนะที่ 12 กำหนดเป้าหมาย						
ในการปฏิบัติงาน						
12.1 มีความพยายามในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ราชการให้เสร็จทันงาน เสร็จตามเวลา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
12.2 ทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย ที่วางไว้	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
12.3 ปรับวิธีงานให้ผลงานมี ประสิทธิภาพ	6	2	1	5	0.56	ใช้ได้

ตาราง 49 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
12.4 ขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
12.5 ตัดสินใจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
12.6 บริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
สูงสุด						
12.7 แสวงหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
12.8 พัฒนาขั้นตอนการทำงานให้โดดเด่นหรือแตกต่างจากคนอื่น	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้ ปรับปรุง
สมรรถนะที่ 13 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน						
การทำงาน						
13.1 เทียบเคียงการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการปฏิบัติที่ดีที่สุด	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
13.2 บริหารงานเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 14 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน						
การปฏิบัติงาน						
14.1 พัฒนาความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้งานบรรลุผล	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
14.2 ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
14.3 ประสานผู้เกี่ยวข้องเพื่อความสำเร็จ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
14.4 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้

ตาราง 49 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก/พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
14.5 เสนอแนะในเชิงบวกและวิพากษ์ วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อ ปรับปรุงจุดอ่อนของงาน	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
14.6 ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่ 15 วิเคราะห์งานและ แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
15.1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมิน สถานการณ์และนำไปใช้ใน การวางแผนหรือแก้ปัญหา	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
15.2 มุ่งเน้นเกี่ยวกับจิตใจ ใฝ่ใจและ หลีกเลี่ยงความกังวลใจเมื่อข้อมูล ไม่สอดคล้องกัน	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
15.3 จัดลำดับความสำคัญและ ดำเนินงานตามลำดับได้อย่าง รวดเร็ว	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
15.4 ประเมินทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ ในการดำเนินงาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
15.5 ออกแบบระบบการทำงานให้ เหมาะสมกับสมาชิกในองค์กร เช่น ความรับผิดชอบงานของบุคลากร โครงสร้างการทำงานของกลุ่มใน องค์กร	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้

ตาราง 50 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างสมรรถนะประจำสายงานกับ
กลุ่มสมรรถนะเป็นด้านของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (N = 9)

ด้าน/สมรรถนะประจำสายงาน	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
1. ด้านนโยบายและการวางแผน						
พัฒนาคุณภาพการศึกษา						
สมรรถนะที่ 1 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและ รายงานผลเพื่อจัดทำนโยบาย การวางแผน ติดตามและประเมิน ด้านการศึกษา	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 2 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและ การวางแผนดำเนินงานและประเมิน คุณภาพการจัดการศึกษา	8	0	-1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 3 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
2. ด้านการนิเทศการศึกษา						
สมรรถนะที่ 4 ใช้ทักษะและเทคนิค ในการนิเทศอย่างหลากหลายวิธี อย่างเป็นกัลยาณมิตรที่เป็นแบบอย่าง ที่ดีและขยายผลได้	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 5 สามารถนิเทศและ ส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้

ตาราง 50 (ต่อ)

ด้าน/สมรรถนะประจำสายงาน	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
สมรรถนะที่ 6 สามารถทำให้เกิด ประสิทธิผลในการนิเทศการศึกษาต่อ ผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 7 ประเมิน ปรับปรุง และ รายงานผลการนิเทศ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
3. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ						
สมรรถนะที่ 6 สามารถทำให้เกิด ประสิทธิผลในการนิเทศการศึกษาต่อ ผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 7 ประเมิน ปรับปรุง และ รายงานผลการนิเทศ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 8 เสริมสร้างการทำงาน ด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 9 การริเริ่มปฏิบัติงานและ กำหนดมาตรฐานการทำงาน	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 10 การพัฒนาศักยภาพ คนอื่น และการวางแผนสำหรับการ การเจริญเติบโต	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 11 สร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง ด้วยวิสัยทัศน์และ ความคิดเชิงกลยุทธ์	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 12 จัดการเรื่องเวลา อย่างมีประสิทธิภาพ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้

ตาราง 50 (ต่อ)

ด้าน/สมรรถนะประจำสายงาน	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
4. ด้านการวิจัย นวัตกรรมทาง						
การศึกษาและการทำผลงานทาง						
วิชาการ						
สมรรถนะที่ 13 สามารถวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 14 สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวิเคราะห์วิจัยระบบการนิเทศและพัฒนาวิชาการ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 15 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 16 สามารถนำเสนอความรู้หรือทฤษฎีด้วยวิธีการที่หลากหลาย	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 17 ประยุกต์ใช้การประเมินสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	7	2	0	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 18 สามารถให้คำแนะนำปรึกษาการเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
5. ด้านการติดตาม ตรวจสอบ และ						
ประเมินผล						
สมรรถนะที่ 19 สามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผล คุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้

ตาราง 50 (ต่อ)

ด้าน/สมรรถนะประจำสายงาน	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
สมรรถนะที่ 20 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัด กระบวนการเรียนรู้ และการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่ การศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 21 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อการ วางแผนนิเทศและการพัฒนางาน วิชาการ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
6. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการจัดการเรียนรู้						
สมรรถนะที่ 22 สามารถสร้าง ใช้ ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 23 นิเทศเพื่อพัฒนา หลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 24 สาคิต แนะนำครูจัด กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้เต็ม ศักยภาพของผู้เรียน	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
7. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา						
สมรรถนะที่ 25 สามารถบริหารระบบ ประกันคุณภาพการศึกษา	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 26 ศึกษาวิเคราะห์วิจัย การจัดทำมาตรฐานและพัฒนาระบบ ประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้

ตาราง 50 (ต่อ)

ด้าน/สมรรถนะประจำสายงาน	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
สมรรถนะที่ 27 สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม และการประเมินผลการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 28 ให้คำปรึกษาเสนอแนะ และวางระบบการจัดทำรายงานผล การประเมินตนเองของสถานศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
8. ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์และ การสร้างแรงจูงใจ						
สมรรถนะที่ 29 สร้างความสัมพันธ์กับ ผู้อื่น อย่างเป็นกัลยาณมิตร	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 30 สามารถสื่อสาร สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้อื่น	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 31 สามารถทำงานเป็นทีม ร่วมกับผู้อื่นในการทำงานเป็นทีม	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 32 สร้างความสัมพันธ์ เชิงบวกระหว่างบุคคล	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
9. ด้านการบริหารจัดการ						
สมรรถนะที่ 33 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำการจัดการศึกษาให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ของ การศึกษา	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 34 สามารถนิเทศ การบริหารจัดการสถานศึกษาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้

ตาราง 50 (ต่อ)

ด้าน/สมรรถนะประจำสายงาน	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
สมรรถนะที่ 35 สามารถให้คำแนะนำ การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 36 สามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการพัฒนาตนและ การพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 37 ประสานสนับสนุนและ เผยแพร่งานด้านวิชาการแก่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 38 สามารถตัดสินใจเพื่อ แก้ปัญหาความขัดแย้ง	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 39 สามารถวางแผนและ จัดระเบียบองค์กร	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้

ตาราง 51 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของสมรรถนะประจำสายงานกับ
พฤติกรรมบ่งชี้ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (N = 9)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
1. ด้านนโยบายและการวางแผน พัฒนาการศึกษา						
สมรรถนะที่ 1 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลเพื่อจัดทำนโยบาย การวางแผนติดตามและประเมิน ด้านการศึกษา						
1.1 ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผน การจัดการศึกษา	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
1.2 ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับนโยบายและ แผนงานทางการศึกษา	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 2 สามารถให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและ การวางแผนดำเนินงานและประเมิน คุณภาพการศึกษา						
2.1 สามารถให้คำแนะนำปรึกษา เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ทางการศึกษา	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
2.2 สามารถให้คำแนะนำปรึกษา เกี่ยวกับการวางแผนดำเนินงาน	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
2.3 สามารถให้คำแนะนำปรึกษาในการ ประเมินคุณภาพการศึกษา	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
สมรรถนะที่ 3 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา						
3.1 สามารถในการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนา คุณภาพการศึกษาของผู้เรียน	9	0	1	9	1.00	ใช้ได้
3.2 สามารถในการจัดทำแผน พัฒนา คุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนา ด้านสังคม	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
2. ด้านการนิเทศการศึกษา						
สมรรถนะที่ 4 ใช้ทักษะและเทคนิค การนิเทศอย่างหลากหลายวิธี อย่างเป็นกัลยาณมิตร เป็นแบบอย่าง ที่ดีและขยายผลได้						
4.1 แสดงความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย ความรักและผูกพันจริงใจ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
4.2 ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้
4.3 ใช้ทักษะการนิเทศรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายวิธี	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
4.4 ใช้หลักการ แนวคิด จิตวิทยาในการ นิเทศ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
4.5 สามารถใช้กลวิธีถ่ายทอดความรู้	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
สมรรถนะที่ 5 สามารถนิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล						
5.1 สามารถนิเทศ ให้คำแนะนำแนวทาง การบริหารหลักสูตร	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
5.2 สามารถนิเทศ ให้คำแนะนำ หลักการจัดการเรียนรู้เพื่อการคิด วิเคราะห์	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
5.3 สามารถนิเทศ ให้คำแนะนำ หลักการวัดและประเมินผล	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 6 สามารถทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการนิเทศการศึกษาต่อ ผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา						
6.1 สามารถปรับปรุงวิธีการนิเทศที่ ส่งผลต่อผู้เรียน	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
6.2 สามารถการจัดทำรายงานผล การนิเทศ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
6.3 สามารถสะท้อนผลความสำเร็จที่ เกิดจากการนิเทศ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 7 ประเมิน ปรับปรุง และรายงานผลการนิเทศ						
7.1 สามารถประเมินผลการนิเทศ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
7.2 สามารถปรับปรุงวิธีการนิเทศ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
7.3 สามารถจัดทำรายงานผลการนิเทศ	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำทางวิชาการ						
สมรรถนะที่ 8 เสริมสร้างการทำงาน						
ด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
8.1 กำหนดบทบาท หน้าที่ และ ความรับผิดชอบของทีมงาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
8.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
8.3 เป็นแบบอย่างในการส่งเสริม การทำงานเป็นทีม และอำนวยความสะดวก ความสะดวกในกิจกรรมของทีม	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
8.4 สามารถประเมินประสิทธิภาพ การทำงาน และผลกระทบที่เกิดขึ้น	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
8.5 พัฒนาวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
8.6 สร้างสรรค์งานโดยศึกษาและใช้ ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อ การเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 9 ริเริ่มการปฏิบัติงาน						
และกำหนดมาตรฐานการทำงาน						
9.1 แสวงหาวิธีการและความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานเชิงรุก	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
9.2 สามารถทำงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
9.3 จัดทำมาตรฐานการทำงานให้ เหมาะสมกับหน้าที่และ ความรับผิดชอบ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
9.4 สามารถประเมินประสิทธิภาพ การทำงานตามมาตรฐาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 10 พัฒนาศักยภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาและ วางแผนสำหรับการเจริญเติบโต						
10.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทาง การศึกษา เรียนรู้งาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
10.2 ให้ข้อเสนอแนะทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
10.3 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำใน การจัดทำแผนการดำเนินงาน สำหรับการพัฒนาอาชีพเพื่อ ความเจริญก้าวหน้าของครูและ บุคลากรทางการศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
10.4 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การพัฒนาการเรียนรู้ และทักษะ ของครูและบุคลากร	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 11 สร้างสรรค์การ เปลี่ยนแปลง ด้วยวิสัยทัศน์และ ความคิดเชิงกลยุทธ์						
11.1 สามารถทำความเข้าใจเหตุผล ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การทำงาน	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
11.2 มีวิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่าง แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์และ ความคิดเชิงกลยุทธ์	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
11.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในองค์กร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
11.4 จัดทำยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสมกับเป้าหมายของ องค์กร	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 12 จัดการเวลาอย่างมี ประสิทธิภาพ						
12.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ในการใช้เวลาอย่างเหมาะสม	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
12.2 จัดลำดับเวลาในการทำงาน อย่างเหมาะสม	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
12.3 สามารถสร้างวินัยในการบริหาร เวลา	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
4. ด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ทางการศึกษา และการทำงาน ทางวิชาการ						
สมรรถนะที่ 13 สามารถวิจัยเพื่อ สร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา						
13.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ กระบวนการวิจัย	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
13.2 มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
13.3 มีความรู้ความเข้าใจการจัด กระบวนการเรียนรู้	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
13.4 มีความรู้ความเข้าใจการพัฒนา สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
13.5 มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 14 เพิ่มผลการปฏิบัติงาน ด้วยการวิเคราะห์วิจัยการพัฒนา ระบบการนิเทศและพัฒนางาน วิชาการ						
14.1 วิจัยและพัฒนาระบบการนิเทศ การศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
14.2 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านการ นิเทศการศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
14.3 สามารถจัดการความรู้ เพื่อพัฒนา วิชาชีพศึกษานิเทศก์	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
14.4 สามารถเผยแพร่ความรู้ด้านการ นิเทศการศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
14.5 วิเคราะห์และออกแบบการนิเทศ การศึกษาอย่างเป็นระบบ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 15 สามารถนำ ผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา วิชาการในเขตพื้นที่การศึกษา						
15.1 นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการนิเทศการศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
15.2 นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนา กระบวนการจัดเรียนรู้ของ กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
สมรรถนะที่ 16 สามารถให้						
คำปรึกษา แนะนำการเขียนเอกสาร						
ทางวิชาการแก่ครูและบุคลากร						
ทางการศึกษา						
16.1 ให้คำแนะนำในการทำผลงาน	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
วิชาการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ						
16.2 สามารถให้คำแนะนำการเขียน	8	0	1	7	0.78	ใช้ได้
เอกสารทางวิชาการที่สร้างสรรค์						
สมรรถนะที่ 17 สามารถนำเสนอ						
ความรู้เชิงทฤษฎีด้วยวิธีการที่						
หลากหลาย						
17.1 มีเทคนิคในการนำเสนอความรู้และ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
ทฤษฎีที่น่าสนใจ เช่น รายงาน						
บทความ หรือการเสนอผ่านสื่อ						
ต่าง ๆ						
17.2 มีกลวิธีการนำเสนอที่เหมาะสมกับ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
กลุ่มเป้าหมาย						
17.3 ใช้หลักจิตวิทยาในการสื่อสาร	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย						
สมรรถนะที่ 18 สามารถประยุกต์ใช้						
และประเมินสื่อนวัตกรรมและ						
เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนา						
การเรียนรู้						
18.1 พัฒนาความรู้และทักษะการใช้สื่อ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
นวัตกรรม และเทคโนโลยี						
สารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้						

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
18.2 สามารถสร้างสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนา การเรียนรู้	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
18.3 สามารถใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
18.4 สามารถประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี สารสนเทศ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 5 การติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผล						
สมรรถนะที่ 19 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลต่อคุณภาพ ผู้เรียนและคุณภาพการศึกษา						
19.1 สามารถพัฒนาเกณฑ์ ตัวบ่งชี้ใน การประเมินผลคุณภาพการศึกษา	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
19.2 สามารถดำเนินการติดตามและ ประเมินผลได้ถูกต้องตามแนวทาง ที่กำหนด	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
19.3 พัฒนารูปแบบการประเมินให้ สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
19.4 สรุปและรายงานผลการประเมินได้ อย่างถูกต้อง	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
19.5 เผยแพร่แนวทางการประเมินและ ติดตามผลการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
สมรรถนะที่ 20 สามารถติดตาม						
ตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพ						
ของการนิเทศการศึกษา						
20.1 สามารถพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ใน การประเมินผลการนิเทศ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
20.2 สามารถวิเคราะห์ สรุปและ รายงานผลจากการประเมิน คุณภาพของการนิเทศ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
20.3 นำผลการประเมินไปใช้ใน การปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 6 การพัฒนาหลักสูตรและ						
กระบวนการจัดการเรียนรู้						
สมรรถนะที่ 21 นิเทศ แนะนำ สร้าง						
ใช้ ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร						
21.1 ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการ วิเคราะห์และจัดทำหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
21.2 ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการนำ หลักสูตรไปใช้	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
21.3 สามารถในการประเมินหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 22 สามารถแนะนำครู						
เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้						
การวัดและการประเมินผล						
22.1 สามารถแนะนำครูเกี่ยวกับรูปแบบ เทคนิควิธีการสอนแบบต่าง ๆ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
22.2 สามารถแนะนำด้านการวัดผลและ ประเมินผลด้วยวิธีการและรูปแบบ ที่หลากหลายวิธี	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 7 การประกันคุณภาพ						
การศึกษา						
สมรรถนะที่ 23 สามารถบริหารระบบ						
ประกันคุณภาพการศึกษาของ						
สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา						
23.1 มีความรู้ ความเข้าใจการประกัน คุณภาพการศึกษา ได้แก่ การควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพ การศึกษา	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
23.2 สามารถในการบริหารระบบ การประกันคุณภาพการศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
23.3 สามารถดำเนินการวิจัยเพื่อ การจัดทำมาตรฐานและพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายในของ สถานศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 24 สามารถนิเทศ กำกับ						
ติดตามและประเมินผลการประกัน						
คุณภาพภายในสถานศึกษา						

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
24.1 มีความรู้และความสามารถในการ ตรวจสอบและประเมินการประกัน คุณภาพภายในของสถานศึกษา	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
24.2 ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและ การวางระบบการจัดทำรายงาน ผลการประเมินตนเองของ สถานศึกษา (SAR)	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
ด้านที่ 8 ทักษะมนุษย์สัมพันธ์และ การสร้างแรงจูงใจ						
สมรรถนะที่ 25 สร้างความสัมพันธ์ กับผู้อื่นอย่างเป็นกัลยาณมิตร						
25.1 แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการ สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
25.2 สามารถยอมรับความคิดเห็นของ บุคคลที่แตกต่างและหลากหลาย	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
25.3 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย จริงใจ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
25.4 ร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 26 สามารถสื่อสารและ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้อื่น						
26.1 มีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา บรรลุผล	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
26.2 สามารถสร้างแรงจูงใจแก่ครูใน การปฏิบัติงาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
26.3 สามารถประชาสัมพันธ์ผล การปฏิบัติงานของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 27 ร่วมแรงร่วมใจและ ใช้กระบวนการกลุ่ม						
27.1 พัฒนาและปรับปรุงตนเอง ในความร่วมมือและสร้าง สัมพันธภาพกับผู้อื่น ในองค์กรได้ อย่างเหมาะสม	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
27.2 โน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นความสำคัญ และประโยชน์ของการร่วมแรง ร่วมใจ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
27.3 เป็นผู้นำและผู้ตามในการสร้าง ความร่วมมือในการทำงานได้ อย่างเหมาะสม	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
27.4 ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการสร้าง ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 9 การบริหารจัดการ						
สมรรถนะที่ 28 สามารถนิเทศ การบริหารสถานศึกษาให้บรรลุ เป้าหมายตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย						
28.1 มีความรู้ ความเข้าใจ หลักปรัชญา การศึกษา	7	1	1	6	0.67	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

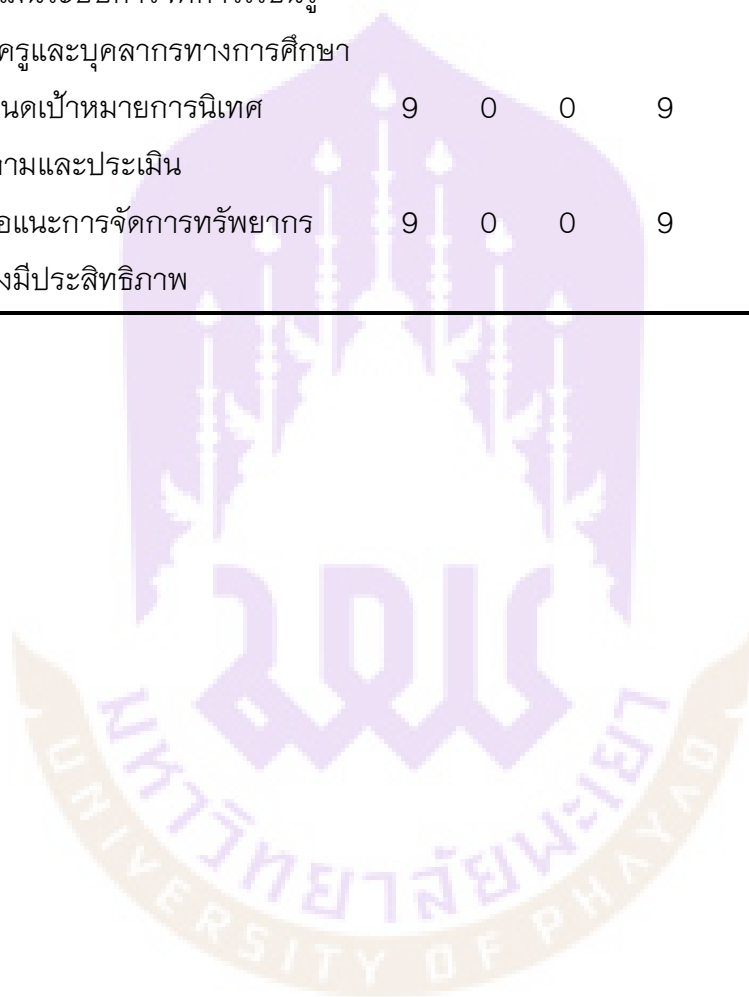
สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
28.2 สร้างความรู้ ความเข้าใจ กฎหมายการศึกษา	7	2	0	7	0.78	ใช้ได้
28.3 ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ของบุคลากร ในองค์กร	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
28.4 เสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อน นโยบายการศึกษาของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 29 สามารถบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน						
29.1 ส่งเสริมบทบาทของ คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ตามหลักการกระจาย อำนาจไปยังสถานศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
29.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
29.3 ใช้หลักการคืนอำนาจการจัด การศึกษาให้ประชาชน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
29.4 ใช้หลักการบริหารตนเองของ สถานศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
29.5 ใช้หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล อำนาจ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 30 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีแก่สถานศึกษา						
30.1 ความรู้ความเข้าใจหลักการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
30.2 ความสามารถในการใช้ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
30.3 ความสามารถในการใช้ระบบ มัลติมีเดียแบบปฏิสัมพันธ์	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
30.4 สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการ สื่อสารและการสืบค้นข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ต	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
30.5 ผลิตผลงานและนำเสนอผลงานได้ ด้วยตนเอง	8	1	0	8	0.89	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 31 เพิ่มผลการปฏิบัติงาน ด้วยการวางแผนและจัดระเบียบ องค์กร						
31.1 มีความสามารถในการคาดการณ์ และเตรียมความพร้อม การปฏิบัติงาน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
31.2 วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในองค์กรและทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
31.3 วางแผนพัฒนาตัวเอง และ แผนการพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
31.4 รวบรวมข้อมูลจากครูและ บุคลากรทางการศึกษาและ เตรียมการดำเนินงานสำหรับ คำแนะนำ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/ พฤติกรรมบ่งชี้	ความคิดเห็น			ΣR	IOC	แปลผล
	ของผู้เชี่ยวชาญ					
	+1	0	-1			
31.5 พัฒนาวិธีการนิเทศ ติดตาม และ ประเมินระบบการจัดการเรียนรู้ ของครูและบุคลากรทางการศึกษา	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
31.6 กำหนดเป้าหมายการนิเทศ ติดตามและประเมิน	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้
31.7 เสนอแนะการจัดการทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ	9	0	0	9	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ง ค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยควอไทล์ (IQR) ของความเหมาะสม
ของสมรรถนะศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 1

ตาราง 52 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยควอไทล์ (IQR) ของความเหมาะสม
ของสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 1

สมรรถนะ/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
1. ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบ			
สมรรถนะที่ 1 ส่งเสริมความรู้ความเชี่ยวชาญ			
1.1 แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาหรือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	5-5= 0.00	ใช้ได้
1.2 รวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนา องค์กรและวิชาชีพ	4	5-3= 2.00	ใช้ไม่ได้
1.3 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่ เพื่อนร่วมงาน	5	5-5= 0.00	ใช้ได้
1.4 สร้างองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม และ เทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ	5	5-5= 0.00	ใช้ได้
1.5 สร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
1.6 สร้างกลยุทธ์การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
1.7 แสวงหาข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานของ ตนเอง เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 2 สร้างพลังภายในตัวเอง			
2.1 เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการ ทำงานให้บรรลุผล	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
2.2 มีความตระหนักรู้ในตัวเอง	5	5-5= 0.00	ใช้ได้
2.3 พึ่งตนเองในการทำงาน	5	5-5= 0.00	ใช้ได้
2.4 มุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน	5	5-5= 0.00	ใช้ได้
2.5 คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	5	5-5= 0.00	ใช้ได้

ตาราง 52 (ต่อ)

สมรรถนะ/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
2.6 พยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย	5	5-5= 0.00	ใช้ได้
2.7 รักษาความก้าวหน้าและความกระตือรือร้นในการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
2.8 สร้างมุมมองในเชิงบวกในการทำงาน	5	5-5= 0.00	ใช้ได้
2.9 มีเป้าหมายในชีวิตของตนเองที่ชัดเจน	4	5-3= 2.00	ใช้ไม่ได้
2.10 รับผิดชอบการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4	5-3 =2.00 2.00	ใช้ไม่ได้
2.11 จัดลำดับความสำคัญของการทำงาน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 3 จัดการความเครียดและการปรับตัว			
3.1 ควบคุมตัวเองได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
3.2 อดทนต่อความเครียดในสถานการณ์ต่าง ๆ	4	5-4 = 1.00	ใช้ได้
3.3 มีแนวทางบริหารจัดการความเครียดที่เหมาะสม	5	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
3.4 เชื่อว่าการทำงานทำให้ชีวิตสมดุล	5	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
3.5 ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
3.6 ยอมรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและบุคคล	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
3.7 แสวงหานวัตกรรมและวิธีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	5	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
3.8 คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร	5	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
3.9 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลง	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้

ตาราง 52 (ต่อ)

สมรรถนะ/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
สมรรถนะที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล			
4.1 ติดตามการเรียนรู้ในการพัฒนางาน	4	5-4 = 1.00	ใช้ได้
4.2 รับผิดชอบในงานของตนเองให้เสร็จทันเวลา อย่างมีประสิทธิภาพ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
4.3 มีวิธีการทำงานของตนเองให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
4.4 เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ ขอบเขตงานของตนเอง	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
4.5 เรียนรู้ข้อจำกัดของตนเอง	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
2. ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบ			
สมรรถนะที่ 5 มีคุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ			
5.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่น ในหลักคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
5.2 รักและศรัทธาในอาชีพดำรงตนเป็นแบบอย่าง ที่ดี	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
5.3 ปฏิบัติงานตามขั้นตอนให้สอดคล้องกันและ เป็นกลาง	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
5.4 ให้ความเคารพซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
5.5 มีจริยธรรมในการทำงาน และเข้าใจแนวทาง การปฏิบัติงาน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 6 รับผิดชอบต่อสังคม			
6.1 สื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความเข้าใจผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ฯ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
6.2 สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
6.3 ทำประโยชน์เพื่อสังคม	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้

ตาราง 52 (ต่อ)

สมรรถนะ/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR ($Q_3 - Q_1$)	แปลผล
6.4 คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 7 สร้างความเป็นธรรมและความไว้วางใจ			
7.1 ปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและถูกต้องตามกฎหมาย	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
7.2 หลีกเลี่ยงการเล่นพรรคเล่นพวก	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
7.3 ไม่เลือกปฏิบัติ	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
7.4 รักษาความไว้วางใจ	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
7.5 มีความมั่นคงและสงบ	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
3. ด้านบริการที่ดี			
สมรรถนะที่ 8 มุ่งมั่นการให้บริการ			
8.1 ปรับปรุงระบบการให้บริการ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
8.2 สอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
8.3 ให้บริการด้วยความเป็นมิตร	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
8.4 ช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
8.5 ให้บริการที่เกินความคาดหวัง	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
8.6 ให้บริการที่แตกต่างจากวิธีการและขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 9 พัฒนาการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ			
9.1 ประเมินความต้องการและความสนใจของผู้รับบริการ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
9.2 ประเมินความเป็นประโยชน์ของการให้บริการ	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
9.3 พัฒนาระบบการให้บริการที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
9.4 พัฒนาวิธีการให้คำแนะนำที่มีประสิทธิภาพ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้

ตาราง 52 (ต่อ)

สมรรถนะ/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
4. ด้านการทำงานเป็นทีม			
สมรรถนะที่ 10 สร้างความร่วมมือในทีมงาน			
10.1 สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
10.2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับ เพื่อนร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์ผู้อื่น ในกลุ่มได้ดี	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
10.3 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
10.4 ฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมเรียนรู้และ วางแผนร่วมกัน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
10.5 สนับสนุนสมาชิกในทีมให้ประสบความสำเร็จ ยกย่อง ให้กำลังใจ ช่วยเหลือเกื้อกูล ในโอกาสต่าง ๆ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
10.6 เป็นผู้นำทีมให้ปฏิบัติภารกิจสู่ความสำเร็จ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
10.7 แสดงบทบาทผู้นำผู้ตามอย่างเหมาะสม	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
10.8 ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่ หลากหลาย	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 11 สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล			
11.1 เรียนรู้จิตวิทยาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
11.2 กำหนดเป้าหมายทางสังคม	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
11.3 หยั่งรู้ทางสังคมและทำความเข้าใจสังคม	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
11.4 ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
11.5 รักษาและสร้างความสัมพันธ์ เชิงบวกกับ ผู้อื่นทั้งในและนอกเวลางาน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้

ตาราง 52 (ต่อ)

สมรรถนะ/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
5. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์			
สมรรถนะที่ 12 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน			
12.1 มีความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการให้งานเสร็จทันเวลา	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
12.2 ทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
12.3 ปรับวิธีการทำงานให้ผลงานมีประสิทธิภาพ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
12.4 ขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
12.5 ตัดสินใจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
12.6 บริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
12.7 แสวงหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
12.8 พัฒนาขั้นตอนการทำงานให้โดดเด่นหรือแตกต่างจากคนอื่น	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
สมรรถนะที่ 13 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน			
13.1 เทียบเคียงการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการปฏิบัติที่ดี	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
13.2 ทำงานเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
สมรรถนะที่ 14 สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน			
14.1 พัฒนาคำรู้ในงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้งานบรรลุผล	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้

ตาราง 52 (ต่อ)

สมรรถนะ/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
14.2 ให้ความสำคัญกับรายละเอียด	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
14.3 ประสานผู้เกี่ยวข้องเพื่อความสำเร็จของงาน	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
14.4 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
14.5 เสนอแนะในเชิงบวกและวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนของงาน	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
14.6 ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 15 วิเคราะห์งานและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน			
15.1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินสถานการณ์และนำไปใช้ในการวางแผนหรือแก้ปัญหา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
15.2 มุ่งเน้นเกี่ยวกับจิตใจใส่ใจและหลีกเลี่ยงความกังวลใจเมื่อข้อมูลไม่สอดคล้องกัน	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
15.3 จัดลำดับความสำคัญและดำเนินงานตามลำดับได้อย่างรวดเร็ว	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
15.4 ประเมินทรัพยากรที่จำเป็น ต้องใช้ในการดำเนินงาน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
15.5 ออกแบบระบบการทำงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในองค์กร เช่น ความรับผิดชอบงานของบุคลากรโครงสร้างการทำงานของกลุ่มในองค์กร	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้

ตาราง 53 แสดงค่ามัธยฐาน (Mdn) และค่าพิสัยควอไทล์ (IQR) ของความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานและพฤติกรรมบ่งชี้ของศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 17) รอบที่ 1

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
1. ด้านนโยบายและการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา			
สมรรถนะที่ 1 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผลเพื่อจัดทำนโยบายการวางแผนติดตามและประเมินด้านการศึกษา			
1.1 ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการวางแผนการจัดการศึกษา	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
1.2 ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานทางการศึกษา	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 2 สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการวางแผนดำเนินงานและประเมินคุณภาพการศึกษา			
2.1 สามารถให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผนดำเนินงาน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
2.2 สามารถให้คำแนะนำปรึกษาในการประเมินคุณภาพการศึกษา	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 3 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา			

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
3.1 สามารถในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
3.2 สามารถในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งพัฒนาด้านสังคม	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
2. ด้านการนิเทศการศึกษา			
สมรรถนะที่ 4 ใช้ทักษะและเทคนิคการนิเทศอย่างหลากหลายวิธี อย่างเป็นกัลยาณมิตร เป็นแบบอย่างที่ดีและขยายผลได้			
4.1 แสดงความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความรักและผูกพัน จริงใจ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
4.2 ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
4.3 ใช้ทักษะการนิเทศรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายวิธี	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
4.4 ใช้หลักการ แนวคิด จิตวิทยาในการนิเทศ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
4.5 สามารถใช้กลวิธีในการถ่ายทอดความรู้	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 5 สามารถนิเทศและส่งเสริมการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผล			
5.1 สามารถนิเทศให้คำแนะนำ แนวทางการบริหารหลักสูตร	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
5.2 สามารถนิเทศให้คำแนะนำ หลักการจัดการเรียนรู้เพื่อการคิด วิเคราะห์	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
5.3 สามารถนิเทศให้คำแนะนำหลักการวัดและประเมินผล	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
สมรรถนะที่ 6 สามารถทำให้เกิดประสิทธิผล ในการนิเทศการศึกษาต่อผู้เรียน และคุณภาพ การศึกษา			
6.1 สามารถปรับปรุงวิธีการนิเทศที่ส่งผลต่อ ผู้เรียน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
6.2 สามารถการจัดทำรายงานผลการนิเทศ	3	5-1=4.00	ใช้ไม่ได้
6.3 สามารถสะท้อนผลความสำเร็จที่เกิดจาก การนิเทศ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 7 ประเมิน ปรับปรุง และรายงาน ผลการนิเทศ			
7.1 สามารถประเมินผลการนิเทศ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
7.2 สามารถปรับปรุงวิธีการนิเทศ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
7.3 สามารถจัดทำรายงานผลการนิเทศ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
3. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ			
สมรรถนะที่ 8 เสริมสร้างการทำงานด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
8.1 กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ของทีมงาน	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
8.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน	4	5-3=2.00	ใช้ไม่ได้
8.3 เป็นแบบอย่างในการส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม และอำนวยความสะดวกในกิจกรรม ของทีม	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
8.4 สามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และผลกระทบที่เกิดขึ้น	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
8.5 พัฒนาวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุง งานให้มีประสิทธิภาพ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
8.6 สร้างสรรค์งานโดยการศึกษาและใช้ ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบัน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 9 ริเริ่มการปฏิบัติงานและกำหนด มาตรฐานการทำงาน			
9.1 แสวงหาวิธีการและความคิดใหม่ ๆ ในการ ทำงานเชิงรุก	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
9.2 สามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	4	5-3=2.00	ใช้ไม่ได้
9.3 จัดทำมาตรฐานการทำงาน ให้เหมาะสมกับ หน้าที่และความรับผิดชอบ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
9.4 สามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานตาม มาตรฐาน	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 10 พัฒนาศักยภาพครูและ บุคลากรทางการศึกษาและวางแผนสำหรับการ เจริญเติบโต			
10.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียนรู้งาน	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
10.2 ให้ข้อเสนอแนะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
10.3 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำ แผนการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาอาชีพ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของครูและบุคลากร ทางการศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
10.4 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา การเรียนรู้และทักษะของครูและบุคลากร	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 11 สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง ด้วยวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์			

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
11.1 สามารถทำความเข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
11.2 มีวิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างแสดงถึงการมีวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
11.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ในองค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
11.4 จัดทำยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 12 จัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ			
12.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการใช้เวลาอย่างเหมาะสม	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
12.2 จัดลำดับเวลาในการทำงานอย่างเหมาะสม	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
12.3 สามารถสร้างวินัยในการบริหารเวลา	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
4. ด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษา และการทำผลงานทางวิชาการ			
สมรรถนะที่ 13 สามารถวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา			
13.1 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
13.2 มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
13.3 มีความรู้ความเข้าใจการจัดกระบวนการเรียนรู้	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
13.4 มีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
13.5 มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
13.6 มีผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
สมรรถนะที่ 14 สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงาน			
ด้วยการวิเคราะห์ วิจัย ในการพัฒนาระบบ			
การนิเทศและพัฒนางานวิชาการ			
14.1 วิจัยและพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
14.2 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านการนิเทศ การศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
14.3 สามารถจัดการความรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ ศึกษานิเทศก์	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
14.4 สามารถเผยแพร่ความรู้ ด้านการนิเทศ การศึกษา	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
14.5 วิเคราะห์และออกแบบการนิเทศการศึกษา อย่างเป็นระบบ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 15 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ใน			
การพัฒนาระบบงานในเขตพื้นที่การศึกษา			
15.1 นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการนิเทศการศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
15.2 นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนากระบวนการ จัดเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 16 สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ			
การเขียนเอกสารทางวิชาการแก่ครู และ			
บุคลากรทางการศึกษา			
16.1 ให้คำแนะนำในการทำผลงานวิชาการที่ ถูกต้องตามหลักวิชาการ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
16.2 สามารถให้คำแนะนำ การเขียนเอกสารทาง วิชาการที่สร้างสรรค์	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 17 สามารถนำเสนอความรู้			
เชิงทฤษฎีด้วยวิธีการที่หลากหลาย			

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
17.1 มีเทคนิคในการนำเสนอความรู้และทฤษฎีที่ น่าสนใจ เช่น รายงาน บทความ หรือ การเสนอผ่านสื่อต่าง ๆ	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
17.2 มีกลวิธีการนำเสนอที่เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
17.3 ใช้หลักจิตวิทยาในการสื่อสารให้ตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
สมรรถนะที่ 18 สามารถประยุกต์ใช้และ ประเมินสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้			
18.1 พัฒนาความรู้และทักษะการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนา การเรียนรู้	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
18.2 สามารถสร้างสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
18.3 สามารถใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
18.4 สามารถประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีสารสนเทศ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
5. ด้านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล			
สมรรถนะที่ 19 สามารถติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินคุณภาพผู้เรียน และคุณภาพการศึกษา			
19.1 สามารถพัฒนาเกณฑ์ตัวบ่งชี้ในการประเมินผล คุณภาพการศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
19.2 สามารถดำเนินการติดตามและประเมินผลได้ ถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
19.3 พัฒนารูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
19.4 สรุปและรายงานผลการประเมินได้อย่างถูกต้อง	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
19.5 เผยแพร่แนวทางการประเมินและติดตามผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
สมรรถนะที่ 20 สามารถติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพของการนิเทศการศึกษา			
20.1 สามารถพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการนิเทศ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
20.2 สามารถวิเคราะห์ สรุป และรายงานผลจากการประเมินคุณภาพของการนิเทศ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
20.3 นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
6. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้			
สมรรถนะที่ 21 นิเทศ แนะนำ สร้าง ใช้ ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร			
21.1 ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
21.2 ให้คำปรึกษาแนะนำครูในการนำหลักสูตรไปใช้	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
21.3 สามารถในการประเมินหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
สมรรถนะที่ 22 สามารถแนะนำครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การวัดผลและการประเมินผล			
22.1 สามารถแนะนำครูเกี่ยวกับรูปแบบเทคนิควิธีการสอนแบบต่างๆ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
22.2 สามารถแนะนำด้านการวัดผลและประเมินผลด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลายวิธี	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
7. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา			
สมรรถนะที่ 23 สามารถบริหารงานระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา			
23.1 มีความรู้ ความเข้าใจการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพการศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
23.2 สามารถในการบริหารระบบ การประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
23.3 สามารถดำเนินการวิจัยเพื่อการจัดทำมาตรฐานและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 24 สามารถนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา			
24.1 มีความรู้และความสามารถในการตรวจสอบและประเมินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
24.2 ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและการวางระบบ การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของ สถานศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
8. ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ และการสร้าง แรงจูงใจ			
สมรรถนะที่ 25 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น อย่างเป็นกัลยาณมิตร			
25.1 แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
25.2 สามารถยอมรับความคิดเห็นของบุคคลที่ แตกต่างและหลากหลาย	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
25.3 สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความจริงใจ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
25.4 ร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 26 สามารถสื่อสารและสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น			
26.1 มีทักษะการสื่อสารเพื่อให้การปฏิบัติงาน ด้านนิเทศการศึกษาบรรลุผล	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
26.2 สามารถสร้างแรงจูงใจแก่ครูในการ ปฏิบัติงาน	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
26.3 สามารถประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของ สถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
สมรรถนะที่ 27 ร่วมแรงร่วมใจและใช้ กระบวนการกลุ่ม			
27.1 พัฒนาและปรับปรุงตนเองในความร่วมมือ และสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นในองค์กรได้ อย่างเหมาะสม	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
27.2 โนมนำผู้อื่นให้เห็นความสำคัญและ ประโยชน์ของการร่วมแรงร่วมใจ	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
27.3 เป็นผู้นำและผู้ตามในการสร้างความร่วมมือ ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
27.4 ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการสร้าง ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
9. ด้านการบริหารจัดการ			
สมรรถนะที่ 28 สามารถนิเทศการบริหาร สถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย			
28.1 นิเทศเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหลัก ปรัชญาการศึกษา	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
28.2 เสนอแนะแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบาย การศึกษาสู่การปฏิบัติแก่สถานศึกษา	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
28.3 นิเทศตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
28.4 นิเทศการบริหารจัดการที่มุ่งคุณภาพ การศึกษา	5	5-5 = 0.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 29 สามารถบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน			
29.1 ส่งเสริมบทบาทของคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ตามหลักการกระจายอำนาจไปยัง สถานศึกษา	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
29.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
29.3 ใช้หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ ประชาชน	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
29.4 ใช้หลักการบริหารตนเองของสถานศึกษา	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
29.5 ใช้หลักการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
สมรรถนะที่ 30 สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยี			
ทางการศึกษาแก่สถานศึกษา			
30.1 มีความรู้ความเข้าใจหลักการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
30.2 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
30.3 ความสามารถในการใช้ระบบมัลติมีเดียแบบปฏิสัมพันธ์	4	5-3 = 2.00	ใช้ไม่ได้
30.4 สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารและการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
30.5 ผลิตผลงานและนำเสนอผลงานได้ด้วยตนเอง	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
สมรรถนะที่ 3 เพิ่มผลการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนและจัดระเบียบองค์กร			
31.1 มีความสามารถในการคาดการณ์และเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
31.2 วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กรและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
31.3 วางแผนพัฒนาตัวเอง และแผนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
31.4 รวบรวมข้อมูลจากครูและบุคลากรทางการศึกษาและเตรียมการดำเนินงานสำหรับคำแนะนำ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
31.4 รวบรวมข้อมูลจากครูและบุคลากรทางการศึกษาและเตรียมการดำเนินงานสำหรับคำแนะนำ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
31.5 พัฒนาวิธีการนิเทศ ติดตาม และประเมินระบบการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้

ตาราง 53 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน/พฤติกรรมบ่งชี้	Mdn	IQR (Q ₃ - Q ₁)	แปลผล
31.6 กำหนดเป้าหมายการนิเทศ ติดตามและประเมิน	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้
31.7 เสนอแนะการจัดการ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	5	5-4 = 1.00	ใช้ได้



ประวัติผู้วิจัย



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นามสกุล	เสน่ห์ กรแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	17 เมษายน 2503
ที่อยู่ปัจจุบัน	199/51 หมู่บ้านศิริพรการ์เด้นโฮม 9 หมู่ที่ 6 ตำบลสันนาเม็ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่
ที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34 (เชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน)
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2558-2560	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34 (เชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน)
พ.ศ. 2553-2558	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 (ลำปาง-ลำพูน)
พ.ศ. 2546-2553	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2
พ.ศ. 2538-2546	ศึกษานิเทศก์ 6 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งหัวช้าง จังหวัดลำพูน
พ.ศ. 2537-2538	ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนบ้านห้วยหละ จังหวัดลำพูน
พ.ศ. 2536-2537	ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนบ้านก้อจัดสรร จังหวัดลำพูน
พ.ศ. 2531-2536	ครู โรงเรียนบ้านหนองบัว จังหวัดลำพูน
พ.ศ. 2530-2531	ครู โรงเรียนบ้านลังกา จังหวัดเชียงราย
พ.ศ. 2527-2530	ครู โรงเรียนบ้านปอเรียง จังหวัดเชียงราย
พ.ศ. 2523-2527	ครู โรงเรียนบ้านแม่ฮ้อ จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2542	ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ. 2528	กศ.บ. (สังคมศึกษา), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, จังหวัดพิษณุโลก

ผลงานการตีพิมพ์

ที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์

เสน่ห์ กรแก้ว. (2559). รูปแบบการพัฒนาศรรณะศึกษานิตเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**

มหาวิทยาลัยพะเยา, 4(3), 70-85.

ผลงานการตีพิมพ์อื่น ๆ -

