

## บทความวิจัย (Research Article)

## การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

## The Development of Strategies to Promotion for Teacher Competency of Municipality School

สุทธิพร ภิญโญ<sup>1\*</sup>, สมบัติ นพรัก<sup>1</sup>, เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย<sup>2</sup> และ สันติ บุรณะชาติ<sup>1</sup>

Suttiporn Phinyo<sup>1\*</sup>, Sombat Noparak<sup>1</sup>, Teamjan Parnichpalinchai<sup>2</sup> and Santi Buranachart<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะคือ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะ สภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 3) เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 4) เพื่อประเมินกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะ สภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยศึกษาแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ศึกษาแนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ศึกษาสภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการร่างกลยุทธ์และคู่มือการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล การตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์และคู่มือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครและเทศบาลเมือง และขั้นตอนที่ 4 ประเมินกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

## ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. การศึกษาสมรรถนะ สภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านสมรรถนะหลักที่ควรส่งเสริม ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ ด้านที่ควรพัฒนา ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะประจำสายงานในด้านที่ควรส่งเสริม ได้แก่ 1) ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 2) ด้านภาวะผู้นำครู 3) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ส่วนด้านที่ควรพัฒนา ได้แก่ 1) ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการพัฒนาผู้เรียน และ 3) ด้านการบริหารและจัดการชั้นเรียน ส่วนผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า ควรนำแนวทางประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การประชุม 3) การศึกษาดูงาน 4) การนิเทศ กำกับและติดตาม 5) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และ 6) การทำงานเป็นทีม เป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

<sup>1</sup> สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา 56000

<sup>2</sup> คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก 65000

<sup>1</sup> Education Administration, University of Phayao, Phayao Province 56000

<sup>2</sup> Faculty of Education, Naresuan University, Phisanulok Province 65000

\* Corresponding author, E-mail: suttiporn698@gmail.com

2. การสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) วัตถุประสงค์ 4) กลุ่มเป้าหมาย 5) แนวทางดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมครูให้เกิดการพัฒนาความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาครูให้เกิดทักษะการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมครูให้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้การมีส่วนร่วม กลยุทธ์ที่ 4 การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู และคู่มือกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) ขอบเขต 3) คำจำกัดความ 4) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ 5) การติดตามประเมินผล

3. การทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า การส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลหลังการทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูอยู่ในระดับสูง

4. การประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีความเป็นไปได้และความมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์, สมรรถนะครู, โรงเรียนสังกัดเทศบาล

## Abstract

The main purpose of this research was to develop a strategy to promote the of strategies teachers competency in municipality schools. The specific purpose were 1) to study and survey the teachers competency in municipality schools 2) to draft a strategic model to promote the teachers competency in municipality schools 3) to implement the strategic model to promote the teachers competency in municipality schools 4) to evaluate the strategic model of teacher competency in municipality schools.

The research methodology followed 4 steps 1) to study competency, survey and guidelines the teachers competency in municipality schools. The concept of teachers competency in municipality schools. Study in strategic management and competency, study of promoting teachers competency in municipality schools. 2) to draft the strategic model to promote the teachers competency in municipality schools. The draft strategy and guide the implementation of the strategy to promote the teachers competency in municipality schools. To determine the suitability of the draft strategy by highly qualified guides 3) to experiment strategic model of teachers in schools under the municipality and city councils and 4) to evaluate strategic and the teachers competency in municipality schools. Finally, the guidelines encourage the teachers competency in municipality schools that should be adopted: 1) training, 2) sessions, 3) study 4) supervision and monitoring 5) exchange experience and 6). Team work to guide and promote the teachers competency in municipality schools.

The research findings were as follows:

1. The study and survey the teachers competency in municipality schools that are operated at a high level. The core competencies that should be promoted include 1) the intended outcomes, 2) good service 3) the teamwork 4) ethical and unethical. That should include the development of self-development. competency of the work in the field that should be promoted include 1) analysis synthesis and research to develop learners 2) leadership teachers 3) building relationships and partnerships with community-based learning. Part of the development should include 1) the course and learning management 2) the development of the students and 3) management and classroom management.

2. The draft a strategy to promote the teachers competency in municipality schools 1) Principle 2) vision 3) Mission 4) Objective 4) Target 5) Progress include Strategy 1) Teachers promote the development of knowledge.

Strategy 2) Professional development for teachers to learn management skills. Strategy 3) To encourage teachers to create learning networks drag the part and Strategy 4) Strengthening the moral conscience Ethics for Teachers

And Guide teachers in schools under municipal competency strategies include 1) Objectives 2) Scope 3) Definitions 4) procedures and 5) evaluation.

3. The implementation of strategic model to promote teacher competency in schools that promote civic competence of teachers in municipality schools strategies teachers use strategies to promote is high.

4. The evaluate strategic and the teachers competency in municipality schools to promote the teachers competency in municipality schools. Showed result in the feasibility is highest possible.

**Keywords:** Strategies, Teacher competency, Municipality schools.

## บทนำ

การจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น ด้วยการปฏิรูปหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและการบริหารจัดการงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการจัดเป็นงานสำคัญและเป็นงานหลักอันดับหนึ่งของสถานศึกษา เพราะงานวิชาการเกี่ยวข้องกับผลผลิตโดยตรง การที่สถานศึกษาจะสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาต้องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคมปัจจุบันได้นั้น สถานศึกษาต้องพัฒนาทรัพยากรในทุกด้าน เพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาและต้องมีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและการประกันคุณภาพของสถานศึกษา แสดงผลงานความก้าวหน้าในการบริหารงานโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด

การปฏิบัติงานของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ซึ่งครูจะต้องใช้ทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถทางวิชาชีพเข้ามาพัฒนาผู้เรียน คุณลักษณะเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นสมรรถนะของครูที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน หากครูมีสมรรถนะที่ดีในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพ การพัฒนาสมรรถนะครูจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการต่อเนื่อง ครูที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง จัดได้ว่าเป็นครูที่มีคุณภาพและจะส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพตามมาด้วย แม้ว่าการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลจะมีหน่วยงานบริหาร

บุคคลเทศบาลกำกับและประเมินผลการปฏิบัติงานครู โดยถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 [1] แต่มาตรฐานกลาง การปฏิบัติงานบุคคลส่วนท้องถิ่นก็กำหนดให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นต้องนำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูในส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้บังคับในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่น โดยอนุโลม เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552- 2559) และข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) การศึกษาในส่วนของท้องถิ่นต้องปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 [2] ซึ่งโรงเรียนในสังกัดเทศบาลจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานครู เช่นเดียวกับข้าราชการครูในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการประเมินสมรรถนะครูตามกรอบการประเมินสมรรถนะครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพครู ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา [3]

จากการรายงานผลการวิจัยประเมินการจัดการศึกษาของเทศบาล พบว่า สภาพการเปลี่ยนแปลง

การจัดการศึกษาของเทศบาลที่รับถ่ายโอนสถานศึกษาบางแห่งมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำลงหลังจากถ่ายโอนมา ทั้ง ๆ ที่ได้รับงบประมาณมากขึ้น และมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานอาคารสถานที่มากกว่างานวิชาการ นอกจากนี้ส่วนงานการศึกษาของเทศบาลบางแห่งยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะมาส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ สถานศึกษาบางแห่งไม่ได้รับการจัดสรรอัตราครูเพิ่ม ครูยังสอนหลายกลุ่มสาระเหมือนเดิม ผู้บริหารเทศบาลขาดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาและไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา บุคลากรของกองการศึกษาไม่เพียงพอและขาดประสบการณ์ในการจัดการศึกษาในเทศกก็ไม่เพียงพอในการนิเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา งบประมาณในการสนับสนุนการจัดการศึกษาลดลง ผู้บริหาร บางแห่งก้าวก่ายการทำงานและไม่ให้อิสระสถานศึกษาในการบริหารจัดการการเมืองในเทศบาลที่มี 2 ชั่วกรเมือง ทำให้มีความขัดแย้งในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดวิสัยทัศน์และขาดความมุ่งมั่นในการบริหารและไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการ ครูและบุคลากรสนับสนุนการเรียนการสอนมีไม่เพียงพอกับภาระงานที่ปฏิบัติ ครูมีภาระงานอื่น ๆ นอกจากการเรียนการสอนมาก ขาดแคลนครูในบางวิชาเอก โดยเฉพาะวิชาหลัก เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ และคณะกรรมการสถานศึกษายังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเท่าที่ควร [4] การจัดและบริหารการศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินการจึงจะทำให้การศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ [5] และเนื่องจากวิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงวิชาชีพหนึ่ง ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ จะต้องเป็นมืออาชีพ จึงจะทำให้การศึกษาบรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ [6]

การพัฒนาครูจะต้องมีการพัฒนาด้านความรู้ของครู ทักษะการปฏิบัติงานครู รวมถึงคุณลักษณะด้านความเป็นครู การพัฒนาต่าง ๆ เหล่านี้ จัดได้ว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญในการประกอบอาชีพครูและ

หากครูได้รับการพัฒนาที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนการสอนที่มีผลต่อการพัฒนาเยาวชนของชาติ สมรรถนะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่มีเป็นพื้นฐานจัดทำระบบ หรือวางแผนทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ จึงมีการกำหนดสมรรถนะครูเพื่อเสริมสร้างครูในสถานศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะปฏิบัติงานตามของเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพและองค์กรวิชาชีพ ซึ่งครูในสังกัดเทศบาลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีบริบทการทำงานที่แตกต่างจากครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากการบริหารที่ไม่มีความชัดเจนด้านนโยบาย ทำให้ครูต้องปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดเกินขอบข่ายภาระหน้าที่ของครู ทำให้คุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอนไม่เกิดการพัฒนา [7]

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของเดวิด แมคเคลลีแลนด์ (David C. McClelland) เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะต้องรวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร ประชุมเชิงปฏิบัติการการให้คำปรึกษา การรวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ การสื่อสารและประเมินสมรรถนะ และแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิผลผลต่อความสามารถในการจัดการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครู พบว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมสมรรถนะครูเป็นกิจกรรมที่จะสามารถพัฒนาสมรรถนะให้กับครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลได้ โดยกำหนดเป้าหมายการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลให้ครอบคลุม สอบถามความคิดเห็นและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล วิเคราะห์สมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อกำหนดแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูโดยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัด

เทศบาล โดยการนำกลยุทธ์การส่งเสริมสมรรถนะครูตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์มาเป็นองค์ประกอบ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งหากมีการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลขึ้นแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหารสถานศึกษาในการนำกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนา ตามแนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะครูโดยการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

### วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะ สภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล
3. เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล
4. เพื่อประเมินกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

## วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะ สภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล** โดยดำเนินการแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล** จากแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะครูและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ ในประเด็น ดังนี้

### 1.1 แหล่งข้อมูล

1.1.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิดและสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้  
1) แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) แนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์

1.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตารางวิเคราะห์เนื้อหา

1.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล  
วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**ส่วนที่ 2 การศึกษาสภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล**

### 2.1 แหล่งข้อมูล

ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 377 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 คน 2) ครู จำนวน 355 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบเกี่ยวกับสภาพการส่งเสริมสมรรถนะแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพบริบทในการส่งเสริมสมรรถนะ และแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percent)

2) วิเคราะห์ข้อมูลสภาพการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเป็น

แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบสอบถามปลายเปิดที่เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการส่งเสริมสมรรถนะครู วิเคราะห์โดยการจำแนก จัดกลุ่ม วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาค่าความถี่ (Frequency)

3) วิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percent)

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

**ส่วนที่ 1** การยกร่างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

นำผลการศึกษาด้านองค์ประกอบ การส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล สภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลมายกร่างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

**ส่วนที่ 2** การตรวจสอบกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 2.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 ท่าน ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารการศึกษาที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาและการบริหารบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 2 เป็นนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีผลงานเกี่ยวกับการบริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 3 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน กลุ่มที่ 4 เป็นศึกษานิเทศก์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ในการนิเทศการศึกษาและมีผลงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน และกลุ่มที่ 5 ครูที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 2 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่ ร่างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและคู่มือการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์การพิจารณาในการปรับปรุงร่างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2) วิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยแบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อเสนอแนะอื่นๆ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ขั้นตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 3.1 แหล่งข้อมูล

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงรายและเทศบาลเมืองแพร่ จำนวน 44 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) คู่มือกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าร้อยละ (Percent)

## ขั้นตอนที่ 4 ผลการประเมินกลยุทธ์ส่งเสริม สมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 4.1 แหล่งข้อมูล

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเทศบาลนครเชียงรายและเทศบาลเมืองแพร่ จำนวน 44 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อเสนอแนะอื่นๆ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

### 1. ผลการศึกษาสมรรถนะและสภาพการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

1.1 ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า ผลการศึกษาแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่าสมรรถนะครูมีความสำคัญต่อการพัฒนาครูและพัฒนาผู้เรียน ดังนั้น การส่งเสริมสมรรถนะครูจึงมุ่งส่งเสริมสมรรถนะครู 2 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของครู และผลการศึกษาแนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยนำมาจัดทำเป็นขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

1.2 ผลการศึกษาสภาพการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกรายการ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพบริบทในการ

ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลด้านสมรรถนะหลัก ด้านที่ควรส่งเสริม ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ ด้านที่ควรพัฒนา ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะประจำสายงานในด้านที่ควรส่งเสริม ได้แก่ 1) ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 2) ด้านภาวะผู้นำครู 3) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ส่วนด้านที่ควรพัฒนา ได้แก่ 1) ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการพัฒนาผู้เรียน และ 3) ด้านการบริหารและจัดการชั้นเรียน

1.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า ควรนำแนวทางในการฝึกอบรม การประชุม การศึกษาดูงาน การนิเทศ กำกับ ติดตาม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการทำงานเป็นทีมมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 2. ผลการสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

2.1 ผลการยกร่างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) วัตถุประสงค์ 5) กลุ่มเป้าหมาย 6) แนวทางดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมครูให้เกิดการพัฒนาความรู้กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาครูให้เกิดทักษะการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมครูให้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม กลยุทธ์ที่ 4 การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู และคู่มือกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) ขอบเขต 3) คำจำกัดความ 4) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ 5) การติดตามประเมินผล

2.2 ผลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและคู่มือกลยุทธ์ส่งเสริม

สมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีความเหมาะสมอยู่ระดับมากที่สุด

### 3. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ผลการทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า การส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลหลังการทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูอยู่ในระดับสูง

### 4. ผลการประเมินความเป็นไปได้และ ความมีประโยชน์ของกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีความเป็นไปได้และความมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพและแนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีประเด็นในการอภิปรายดังนี้

1.1 แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า สมรรถนะครูมีความสำคัญต่อการพัฒนาครูและพัฒนาผู้เรียน ดังนั้น การส่งเสริมสมรรถนะครูจึงมุ่งส่งเสริมสมรรถนะครู 2 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของครู ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน สอดคล้องกับสมรรถนะครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะและสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ

1.2 แนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทาง 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยนำมาจัดทำเป็นขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัด

เทศบาล สอดคล้องกับจินตนา บุญจบการ [15] ที่ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

1.3 สภาพการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า การดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านสมรรถนะหลักที่ควรส่งเสริม ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ ซึ่งครูควรได้รับการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความพร้อม เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานวิชาชีพครู ด้านที่ควรพัฒนา ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะประจำสายงานในด้านที่ควรส่งเสริม ได้แก่ 1) ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 2) ด้านภาวะผู้นำครู 3) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ส่วนด้านที่ควรพัฒนา ได้แก่ 1) ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการพัฒนาผู้เรียน และ 3) ด้านการบริหารและจัดการชั้นเรียน จึงควรพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน สถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับเสนาะ ดิยาวารี [8] ที่ได้กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์ (strategic management) โดยทั่วไปหมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการ เพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนและให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในระยะยาวขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนดภารกิจและจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการควบคุมการประเมินผลกลยุทธ์



1.4 สภาพ บริบท ในการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลด้านสมรรถนะหลัก พบว่า ด้านที่ควรส่งเสริม ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการทำงานเป็นทีม 4) ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ ด้านที่ควรพัฒนา ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะประจำสายงานในด้านการส่งเสริม ได้แก่ 1) ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 2) ด้านภาวะผู้นำครู 3) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ส่วนด้านที่ควรพัฒนา ได้แก่ 1) ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการพัฒนาผู้เรียน และ 3) ด้านการบริหารและจัดการชั้นเรียน สอดคล้องกับบุญเลิศเย็นคงคา [9] กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินและวิเคราะห์ หนทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร

1.5 แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า ควรนำแนวทางในการฝึกอบรม การประชุม การศึกษาดูงาน การนิเทศ กำกับ ติดตาม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการทำงานเป็นทีมมาจัดทำเป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อให้ได้ครูที่ดีมีคุณภาพในด้านการจัดการเรียนการสอน จึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา ส่งเสริมครูในด้านความรู้ในวิชาการ ความรู้ในเทคโนโลยี ส่งเสริมครูให้มีคุณธรรม จริยธรรม ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก สอดคล้องกับผลการศึกษานักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา [10] ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครู พบว่า

1) ควรมีการส่งเสริมการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูน ทักษะด้านการจัดการเรียนรู้ให้ครูอย่างต่อเนื่อง 2) ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเพื่อการวิจัย เพื่อให้ครูมีการพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์หรือสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนในศาสตร์ที่เชี่ยวชาญ 3) จัดให้มีเวทีประกาศเกียรติคุณ/ให้รางวัลแก่ครู ที่มีผลงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ อาทิ ผลงานการพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์ที่เชี่ยวชาญ ผลงานด้านการ

พัฒนาการเรียนการสอน ครูเพื่อศิษย์ หรือผู้ที่มีจิตวิญญาณของความเป็นครูเพื่อยกย่องให้เป็นแบบอย่าง 4) ยกย่องวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพครูที่เป็นรูปธรรม ปรับระบบค่าตอบแทน และสวัสดิการให้ครูดำรงฐานะในสังคมอย่างภาคภูมิใจ 5) พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานครูที่ผูกโยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ระบบการพัฒนาครูนั้นครูสามารถเข้ารับการพัฒนาตามความสนใจของตนเอง สอดคล้องกับจิตติพงษ์ตรีศร [11] ได้ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า

1. สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านการบริการที่ดี 2) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน 3) ด้านการพัฒนาผู้เรียน 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการพัฒนาตนเอง 6) ด้านการออกแบบการเรียนรู้และ 7) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสอดคล้องกับประไพ ธรรมธัช [12] ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟลูแลนสำหรับครูประถมศึกษา พบว่า 1) หลังการพัฒนาสมรรถนะที่ขาดหายไปของครู คือ สมรรถนะด้านการสอน ได้แก่ การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ได้แก่ การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม พบว่า ครูกลุ่มเป้าหมายมีสมรรถนะทางวิชาการด้านการสอนและการเป็นผู้นำในระดับดีมาก โดยสมรรถนะในการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนอยู่ในระดับดี สมรรถนะด้านการสื่อสารอยู่ในระดับดีและการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับดีมาก

2. กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีประเด็นในการอภิปราย ดังนี้

2.1 การสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) วัตถุประสงค์ 5) กลุ่มเป้าหมาย 6) แนวทางดำเนินการ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมครูให้เกิดการพัฒนาความรู้  
 กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาครูให้เกิดทักษะการจัดการ  
 เรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมครูให้สร้างเครือข่าย  
 การเรียนรู้ภาคีความร่วมมือ กลยุทธ์ที่ 4 การเสริมสร้าง  
 จิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ  
 วิชาชีพครู สอดคล้องกับสุพจน์ย์ พัดจาด [13]  
 ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารงาน  
 เสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ใน  
 โรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า รูปแบบการบริหารงาน  
 เสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ใน  
 โรงเรียนสังกัดเทศบาลประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ  
 คือ โครงสร้างคณะกรรมการเสริมสร้างสมรรถนะการ  
 ปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานเสริมสร้าง  
 สมรรถนะการปฏิบัติ บทบาทของคณะกรรมการ  
 สมรรถนะการปฏิบัติงาน วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะ  
 การปฏิบัติงาน งบประมาณและการกำกับติดตามและ  
 ประเมินผล

สอดคล้องกับประดิษฐ์ อารยะการกุล [14] ได้  
 ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาครูผู้ทรงคุณวุฒิของ  
 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ปัจจัยภายนอกที่  
 ชี้นำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของ  
 รัฐอย่างมาก ทั้งในปัจจุบันและจะส่งผลต่อไปในอนาคต  
 ได้แก่ ทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งไปสู่สังคม  
 ดิจิตอล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอด  
 อายุนองของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ปัจจัย  
 ภายนอกที่เป็นอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในกำกับของ  
 รัฐอย่างมากทั้งในปัจจุบันและอนาคตคือ คุณภาพของ  
 นักศึกษา การสนับสนุนด้านงบประมาณจากที่มี  
 แนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ  
 กลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำทางตันทุนของมหาวิทยาลัย  
 ในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ  
 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การบริหาร  
 และการเงิน 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์  
 กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัย  
 ในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ  
 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การพัฒนา  
 ศักยภาพทางวิชาการ 4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน  
 เชิงตลาด กลยุทธ์การกำจัดขอบเขต ประกอบด้วย  
 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) ความเป็น

เลิศทางวิชาการ 3) การพัฒนาประชาคม 4) เป้าหมาย  
 เจาะจง หัวใจของการดำเนินงานตามรายละเอียด เพื่อ  
 บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หัวใจของการดำเนินกล  
 ยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์  
 โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร และคู่มือกลยุทธ์  
 ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้แก่  
 1) วัตถุประสงค์ 2) ขอบเขต 3) คำจำกัดความ  
 4) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ 5) การติดตาม  
 ประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับจินตนา บุญงการ [15] ที่  
 ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่  
 ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูล  
 สำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การ  
 วางแนวทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงาน  
 เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า  
 องค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับ  
 สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2.2 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์ส่งเสริม  
 สมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า ร่างกล  
 ยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
 ได้รับการยืนยันให้คงเดิม 4 กลยุทธ์ 26 ตัวชี้วัด ได้รับ  
 ข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมแนวทางดำเนินการและคู่มือกล  
 ยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
 ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วิสัยทัศน์  
 3) พันธกิจ 4) วัตถุประสงค์ 5) กลุ่มเป้าหมาย  
 6) แนวทางการดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริม  
 ครูให้เกิดการพัฒนาความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาครู  
 ให้เกิดทักษะการจัดการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 การ  
 ส่งเสริมครูให้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภาคีร่วมมือ  
 กลยุทธ์ที่ 4 การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม  
 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูประกอบด้วย กล  
 ยุทธ์ที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับวรรณิ แกมเกตุ [16] ที่กล่าวว่า  
 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็น  
 วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เป็น  
 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) แบบหนึ่ง  
 เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วย  
 การเชิญผู้ร่วมสนทนามารวมเป็นกลุ่มอย่างเจาะจง  
 ตามคุณสมบัติที่นักวิจัยกำหนด แล้วเปิดโอกาสให้  
 ผู้เข้าร่วมสนทนา ได้ตอบ ถกปัญหา อภิปรายร่วมกัน  
 แลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่างๆ

โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

### 3. การทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

การทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลโดยการนำกลยุทธ์ที่การตรวจสอบยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิไปใช้ทดลองประเมินตามตัวชี้วัด พบว่า โดยภาพรวมการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลหลังการทดลองใช้กลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูอยู่ในระดับสูงทุกตัวชี้วัด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนในสังกัดเทศบาลมีการแต่งตั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการปฏิบัติงานตามคู่มือกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [17] ที่มีแนวทางในการดำเนินการ 3 แนวทาง ประกอบด้วย

1) การให้การศึกษา/เรียนรู้ (Education/Learning) การให้การศึกษาเป็นเครื่องมือและกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยให้บุคลากรมีความเจริญงอกงามปรับตัวได้ ดำเนินชีวิตดี และมีความเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในวิถีชีวิต การทำงาน การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาในระบบโรงเรียน ตลอดจนการศึกษาในระบบมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ การให้การศึกษาอาจทำได้โดยการทำทุน และ/หรืออนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตร ระยะสั้น ระยะกลาง และการให้ไปศึกษาระดับปริญญาและหลังปริญญา การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์การและตัวบุคลากรเอง

2) การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความ ชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์ประกอบประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของ

บุคคล โดยในการจัดการฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะ ความรู้ ความชำนาญที่จะเป็นต่อความต้องการขององค์การ

3) การพัฒนาบุคลากร (Employee Development/ Staff Development) การพัฒนาการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงาน พิเศษการสอนงานการให้คำปรึกษา แนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน การจัดการทัศนศึกษาดูงานการมอบหมายให้ประชุมแทน และการมอบหมายให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมอื่น ๆ ซึ่งวิธีการต่างๆดังกล่าวหากเลือกใช้ผสมผสานกันกับ 2 แนวทางข้างต้น ก็จะช่วยทำให้ระบบการพัฒนาบุคลากรขององค์การมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ 3.1) การนิเทศงาน เป็นการให้คำแนะนำแก่บุคลากรเกี่ยวกับงานโดยผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานภายในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลดียิ่งขึ้น หรือจัดการนิเทศงานเมื่อพบว่าบุคลากรประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน 3.2) การให้คำปรึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการให้คำชี้แนะหรือกระตุ้นจากผู้บริหาร เช่น การจัดมุมวิชาการในองค์การ การอ่านตำรา หรือนิตยสารทางวิชาการ การค้นคว้าหรือวิจัย เป็นต้น 3.3) การฝึกอบรม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เช่น มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ จำพวกเครื่องใช้อัตโนมัติในสำนักงาน (Office Automation : O.A.) เข้ามาใช้ช่วยประหยัดแรงงานและเวลาในการปฏิบัติงาน 3.4) การสัมมนาทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์แนวความคิดใหม่ๆ ของบุคลากรที่เข้าสัมมนา 3.5) การให้ไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศตามความเหมาะสมเพื่อจะได้เกิดแนวคิดในการเปรียบเทียบระหว่างองค์การของตนกับองค์การภายนอกอื่น 3.6) การให้ไปศึกษาต่อองค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อ เพราะการที่บุคลากรมีวุฒิสูงขึ้น ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตัวเองจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานมากขึ้น

4. การประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

การประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์ของกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีความเป็นไปได้และความมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด กลยุทธ์แนวทางที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนสังกัดเทศบาลได้อย่างชัดเจน เกิดประโยชน์ ประเมินตามตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นสร้างตามหลักการ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ศึกษาสภาพการดำเนินการส่งเสริมเสริมกลยุทธ์ วิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตรวจสอบร่างกลยุทธ์และพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประเมินความเป็นไปได้และความมีประโยชน์โดยผู้นำกลยุทธ์ไปใช้ สอดคล้องกับ Johnson [18] ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารโครงการศึกษาพิเศษที่กำหนดตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่คาดหวังกับการปฏิบัติจริงในด้านสมรรถนะวิชาชีพ ทักษะการสื่อสาร พฤติกรรมจริยธรรม และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานการบริหารงานเกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง แบบของภาวะผู้นำ ผู้ที่ควรทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้ในเทศตัวเอง กลุ่มเพื่อน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ กระบวนการประเมินผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความตรงกับงานที่รับผิดชอบ ผลการประเมินมีความเชื่อถือได้ การประเมินมีความสำคัญต่อผู้บริหารและผู้ประเมินการใช้ประโยชน์ นำไปสู่การสร้างเสริมคุณภาพงานหรือชี้้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินนั้นมีความเป็นไปได้ จุดมุ่งหมายของประเมินผู้บริหารที่สำคัญคือเพื่อปรับปรุงการบริหารงานและหาทางเลือกในการพัฒนางาน เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนของโปรแกรมทั้งวิธีการโปรแกรมทั้งวิธีการ โปรแกรมและลักษณะงานที่รับผิดชอบ เครื่องมือในการประเมินใช้แบบตรวจสอบการสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้แฟ้มสะสมงาน โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมวิชาชีพพฤติกรรมภาวะผู้นำและการบริหารงาน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ควรสนับสนุนให้โรงเรียนนำกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลไปใช้ตามบริบทของแต่ละโรงเรียน

1.2 การนำกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลไปใช้ ควรให้ผู้ที่ส่วนเกี่ยวข้องได้ศึกษากลยุทธ์ คู่มือกลยุทธ์และรายละเอียดให้เข้าใจ

1.3 การนำกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลไปใช้ควรมีระยะเวลาที่เหมาะสมตามบริบทของแต่ละโรงเรียน

1.4 ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ ร่วมวางแผน กำกับติดตาม ให้การสนับสนุนในการนำกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลไปใช้

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้อำนวยการกอง/สำนักการศึกษา ศึกษาในเทศก์และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 ควรวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในพัฒนาสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการทำวิจัยจากมหาวิทยาลัยพะเยาซึ่งสำเร็จได้ด้วย ความกรุณาอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย และ อาจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขสิ่งที่บกพร่อง นำมาซึ่งคุณภาพวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน นางสาวแสงมณี มีน้อย, ดร.กิตติภูมิ นามวงศ์,

นายวีระ เขียนอรุณ, นางสาวอุษา สมคิด, นางจันจิรา อินตะเสาร์, นางมุกดา ศีรวาท, ดร.มุกดา เลชะวิวัฒน์, ดร.คมชาติ จิตวิศรุตกุล, ดร.โสภา อำนวนรัตน์, ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ, นางสุริพร หลวงใหญ่ และนางอรุณี ชาวานพูนผล ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาและให้ข้อคิดเห็นในการสนทนากลุ่ม เพื่อปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ้ง, รองศาสตราจารย์ ดร.เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน พูแสง และ ดร.ศราวุธ สุตะวงศ์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จนได้เครื่องมือที่คุณภาพสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นที่มีต่อสภาพและแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตลอดจนร่วมทดลองและประเมินกลยุทธ์ส่งเสริมสมรรถนะครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น; 2548.
- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: พริกหวาน; 2553.
- กระทรวงศึกษาธิการ. แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (52-59). กรุงเทพฯ: พริกหวาน; 2552.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น; 2552.
- กระทรวงศึกษาธิการ. การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ: พริกหวาน; 2552.
- ธีระ รุญเจริญ. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง; 2554.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านผู้เรียน. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น; 2553.
- เสนาะ ดิยาวารี. การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2546.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. การจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินติ้ง; 2546.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2554 ปีแห่งการพัฒนาคุณภาพครู. วารสารอุดมศึกษา ปีที่ 37 ฉบับที่ 392 ประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2554 กรุงเทพฯ: 2554.
- จิตติพงษ์ ตรีศร. สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี; 2552.
- ประไพ ธรรมรัช. การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะทางวิชาการโดยใช้กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กรของฟูลแลนสำหรับครูประถมศึกษาของรัฐ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2553.

13. สุพจน์ย์ พัดจาด. รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร: พิษณุโลก; 2553..
14. ประดิษฐ์ อารยะการกุล. การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับวิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ; 2547.
15. จินตนา บุญบังการ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น; 2544.
16. วรณี แกมเกตุ. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2551.
17. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องสมรรถนะของข้าราชการ, 31 มกราคม 2548; 2548.
18. Johnson, J.W. Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. Personnel Psychology; 1996.