

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา



ปริญญานิพนธ์
ของ
อัจฉรา สระวาสี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ธันวาคม 2559

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ธันวาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา



บทคัดย่อ
ของ
อัจฉรา สระวาสี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ธันวาคม 2559

อัจฉรา สระวาสี. (2559). *การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา*. ปริญญาโท
กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
คณะกรรมการควบคุม: อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา, อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง,
อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อพัฒนาแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา โดยมี
วัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา และเพื่อตรวจสอบความ
สอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัยมี
2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ดำเนินการโดยการศึกษาเอกสาร
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และสรุปเป็น
ร่างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา แล้วทำการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน จน
ได้รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ตอนที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหาร
การศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดำเนินการโดยนำรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาที่ได้จาก
ตอนที่ 1 มาสร้างแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 67 ข้อ ซึ่งมีค่าความ
เที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง .80-1.00 มีค่าการจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .60-.89 และค่าความ
เชื่อมั่นทั้งฉบับ .973 เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ใน
ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัดและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 120 คน ซึ่ง
ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์ของการ
กระจาย และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะ 9 ด้าน 67 ตัวบ่งชี้
คือ 1) ภาวะผู้นำ มี 7 ตัวบ่งชี้ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้ 3) การสื่อสารและประสาน
ความร่วมมือ มี 8 ตัวบ่งชี้ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มี 8 ตัวบ่งชี้ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ
และภาษาอังกฤษ มี 6 ตัวบ่งชี้ 6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน มี 8 ตัวบ่งชี้ 7) คุณธรรม จริยธรรม
และจรรยาบรรณ มี 7 ตัวบ่งชี้ 8) การปรับตัวและยืดหยุ่น มี 6 ตัวบ่งชี้ และ 9) การบริหารและการจัด
การศึกษา มี 9 ตัวบ่งชี้

2. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา 9 สมรรถนะ 67 ตัวบ่งชี้ มีความสอดคล้องกับ
ข้อมูลเชิงประจักษ์

DEVELOPING A COMPETENCY MODEL FOR
EDUCATIONAL ADMINISTRATORS



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Degree in Educational Administration

Srinakharinwirot University

December 2016

Achara Sravasee. (2016). Developing a Competency Model for Educational Administrators. Dissertation, Ed.D.(Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University : Advisor Committee: Dr.Rachan Boonthima, Dr.Somchai Thepsaeng, Dr.Somboon Burasirak.

The general purposes of the research was to develop a competency model for educational administrators, and the specific purposes were 1) to construct a competency model for educational administrators and 2) to check the level of concordance of a competency model for educational administrators with empirical data. The research procedures were divided into two steps. Step One: constructing a competency model for educational administrators by analyzing and synthesizing the related literatures and interviewing ten experts to draft a competency model. Then a focus group discussion consisting of ten experts to construct a competency model for educational administrators. Step two : checking the concordance of a competency model for educational administrators with empirical data with a questionnaire to collect data from one hundred and twenty educational administrators who worked as superintendents or district administrators. The data were analyzed using mean ($\bar{x}$), coefficient of variation (C.V.) and confirmatory factor analysis (CFA)

The research results were as follows 1)The competency model for educational administrators consisted of nine competencies and sixty seven indicators. They included the following: (1) Leadership - seven indicators, (2) Strategic Management - eight indicators, (3) Communication and Collaboration- eight indicators,(4) Problem Solving and Decision Making - eight indicators, (5) Information Technology and English - six indicators, (6) Empowerment and Teamwork - eight indicators, (7) Moral and Ethics - seven indicators, (8) Adaptability and Flexibility - six indicators and and (9) Educational Administrators and Management - nine indicators, 2) The competency model for educational administrators was in concordance with the empirical data.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

ของ
อัจฉรา สระวาสี

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2559

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา) (รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศรี แสงศักดิ์)

..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง) (อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์)

..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมบุญ ภูมิศิริรักษ์) (อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมบุญ ภูมิศิริรักษ์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถและความเมตตาเอาใจใส่ ดูแล ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ และความช่วยเหลือ รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างต่อเนื่องจากคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ประกอบด้วย อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง และอาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ ศักดิ์ ที่กรุณาเป็นประธานสอบปริญญานิพนธ์ และอาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ ที่กรุณาเป็นกรรมการร่วมการสอบปริญญานิพนธ์ให้ผู้วิจัย พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ และอาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ที่ได้กรุณาให้ข้อคิด คำแนะนำและแนวทางในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ การประชุมสนทนากลุ่ม และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและคณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้วิชาความรู้แก่ผู้วิจัย และให้คำแนะนำในการจัดทำปริญญานิพนธ์ ฉบับนี้ ได้สำเร็จด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ใดๆที่เกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบคุณความดีนั้นแก่ครูบาอาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่าน

อัจฉรา สระวาสี

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	34
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	124
3 วิธีดำเนินการวิจัย	134
ตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา	135
ตอนที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของ ผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์	138
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	143
ตอนที่ 1 ผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา	144
ตอนที่ 2 ผลตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของ ผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	147
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
วัตถุประสงค์การวิจัย	182
วิธีดำเนินการวิจัย	182
สรุปผลการวิจัย	183
อภิปรายผล	185
ข้อเสนอแนะ	191

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	194
ภาคผนวก	208
ประวัติย่อผู้วิจัย	231



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามภูมิภาค.....	138
2 ค่าความเที่ยงตรง (IOC) ค่าการจำแนก (r) และค่าความเชื่อมั่น (α) ของ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา.....	141
3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ.....	148
4 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบ สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาโดยรวมและจำแนกเป็นรายสมรรถนะ.....	150
5 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ด้านภาวะผู้นำโดยรวม และจำแนกเป็นรายข้อ.....	151
6 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวม และจำแนกเป็นรายข้อ.....	152
7 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือโดยรวม และจำแนกเป็นรายข้อ.....	153
8 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจโดยรวม และจำแนกเป็นรายข้อ.....	154
9 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษโดยรวม และจำแนกเป็นรายข้อ.....	155
10 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงานโดยรวม และจำแนกเป็นรายข้อ.....	154
11 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณโดยรวม และจำแนกเป็นรายข้อ.....	157
12 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นโดยรวม และจำแนกเป็นรายข้อ.....	158
13 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ด้านการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวม และจำแนกเป็นรายข้อ.....	159
14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา.....	161
15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ.....	163
16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	165
17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสาน ความร่วมมือ.....	167

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
18 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ.....	169
19 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ.....	171
20 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน.....	173
21 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ.....	175
22 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น....	177
23 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านบริหารและการจัดการศึกษา.....	179

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
2 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย.....	135
3 โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา.....	162
4 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ.....	164
5 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	166
6 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ.....	168
7 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ.....	170
8 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ.....	172
9 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน.....	174
10 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ.....	176
11 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น.....	178
12 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการบริหารและจัดการศึกษา.....	180

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 คือช่วงเวลาระหว่างปี ค.ศ. 2001-2100 หรือปี พ.ศ. 2543-2644 ซึ่งเป็นยุคแห่งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารมีการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์และระบบดาวเทียมเพื่อการสื่อสาร ส่งผลให้การคมนาคมและการติดต่อสื่อสารเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง เป็นโลกไร้พรมแดน หรือโลกาภิวัตน์ (Globalization) โลกแห่งความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร มีการพัฒนา คิดค้น วิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ตลอดเวลา มีองค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้นทุกวัน เป็นสังคมแห่งองค์ความรู้ (Knowledge Based Society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economic) ด้วยบริบทดังกล่าว มนุษย์ชาติจึงจำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและอยู่ดีในสังคมไร้พรมแดน ต้องเรียนรู้ให้ได้เร็ว ให้ได้มากและใช้เวลาสั้น แล้วปรับแนวคิดใหม่ เชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินชีวิตที่มีคุณภาพ และเครื่องมือสำคัญในการพัฒนามนุษย์ชาติก็คือการศึกษา โดยเป้าหมายสูงสุดในการจัดการศึกษาของประเทศต่างๆ ทั่วโลกคือ การมุ่งสู่การพัฒนาประชากรให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก (ไพพรรณ เกียรติโชคชัย. 2545: 1, 25-26)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์นั้น เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญจากทุกประเทศรวมทั้งองค์กรนานาชาติต่าง ๆ ทั่วโลก ในเรื่องนื่องค์การศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ได้ศึกษาแนวทางการจัดองค์การการศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21 โดยการจัดประชุมนานาชาติ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกลุ่มคนทั่วโลก โดยมีคณะกรรมการนานาชาติ ว่าด้วยการศึกษาในศตวรรษที่ 21 แห่งยูเนสโก จำนวน 15 คนได้จัดทำเป็นข้อสรุปเป็นรายงานชื่อ “ LEARNING : THE TREASURE WITHIN” แปลว่า “ การเรียนรู้ : ขุมทรัพย์ในตน ” มีสาระสำคัญตอนหนึ่งกล่าวถึง หลักการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยยึดแนวทางให้เกิดการเรียนรู้ 4 ลักษณะ (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2558: ออนไลน์) คือ 1) การเรียนเพื่อรู้ (Learning to know) หมายถึง การศึกษาที่มุ่งพัฒนากระบวนการคิดการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้และวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต กระบวนการเรียนรู้เน้นการฝึกสติ สมาธิ ความจำ ความคิด ผสมผสานกับสภาพจริงและประสบการณ์ในการปฏิบัติ 2) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง (Learning to do) หมายถึง การศึกษาที่มุ่งพัฒนาความสามารถและความชำนาญ รวมทั้งสมรรถนะทางด้านวิชาชีพ สามารถปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ ปรับประยุกต์องค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติและอาชีพได้อย่างเหมาะสม กระบวนการเรียนการสอนบูรณาการระหว่างความรู้ภาคทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติที่เน้นประสบการณ์

ต่างๆทางสังคม 3) การเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Learning to live together) หมายถึง การศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่กับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุข มีความตระหนักในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การแก้ปัญหาการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี มีความเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และ 4) การเรียนรู้เพื่อชีวิต (Learning to be) หมายถึงการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสติปัญญา ให้ความสำคัญกับจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ภาษาและวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรับผิดชอบ ต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ศิลธรรม สามารถปรับตัวและปรองบดุลสภาพของตน เข้าใจตนเองและผู้อื่น

นอกจากนี้ กลุ่มภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills : P21) ซึ่งเป็นภาคีในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นความร่วมมือระหว่างบริษัทเอกชนชั้นนำขนาดใหญ่ องค์กรวิชาชีพระดับประเทศและสำนักงานด้านการศึกษารัฐ มีจุดประสงค์ในการเตรียมความพร้อมของนักเรียนสหรัฐอเมริกาสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยได้มีข้อเสนอแนะว่าการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ต้องสร้างให้ผู้เรียนมีทักษะ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) คือมีทักษะที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในการทำงานและชีวิตประจำวัน สามารถสร้างผลงานและเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกับคนจากวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่หลากหลายได้ 2) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) คือการมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้ทันโลกมีทักษะในการสื่อสาร รู้จักคิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดอย่างมีเหตุผล คิดอย่างสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนมุมมองในการคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆและ 3) ทักษะด้านการสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) คือมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพรู้เท่าทันสื่อและสามารถเลือกคัดกรองข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของตนเอง

การจัดการศึกษาของประเทศไทยเป็นไปตามกรอบของกฎหมายแม่บทด้านการศึกษา ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่กำหนดว่า “ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” และในการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยเน้นการมีเอกภาพด้านนโยบายและหลากหลายในการปฏิบัติ ทั้งนี้ การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

ในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา และให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วย ทั้งนี้ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานการพัฒนาทางด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา รวมทั้งรับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนปฏิบัติการราชการของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2558: 4, 14-15, 74)

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคลให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการที่เป็นอำนาจและหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เสนอแนะการบรรจุและแต่งตั้ง และการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาเสนอความดีความชอบ การจัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาการจัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งการประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล และจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ โดยให้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา การพัฒนางานด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การเงินและสินทรัพย์ และการบริหารทั่วไปในเขตพื้นที่การศึกษา การประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลสถานศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ. 2557: 44-45)

จากบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดและนำนโยบายของทั้งรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการไปสู่การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของกฎหมายในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เชื่อมโยงเป้าหมายและทิศทางในระดับนโยบายกับระดับปฏิบัติให้มีความถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการกำกับ ดูแลและติดตามการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย จึงนับว่าเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทหลักในการส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของชาติต่อไป แต่จากการติดตามผลการดำเนินการในระยะที่ผ่านมาโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา นับตั้งแต่การปฏิรูปการศึกษารอบแรก (พ.ศ. 2542-2551) จนเข้าสู่การปฏิรูปการศึกษารอบสอง (พ.ศ. 2552-2561) สรุปว่ายังมีปัญหาทั้งด้านคุณภาพการศึกษากล่าวคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ครูและผู้บริหารขาดคุณภาพการบริหารและจัดการศึกษาขาดประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2553: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร)

ในปี พ.ศ. 2557 คณะรักษาความสงบแห่งชาติ ได้เข้ามาบริหารประเทศ จึงมีนโยบายในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค เพื่อแก้ปัญหาการสั่งการและการบริหารการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นเอกภาพ จึงได้มีคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 11/2559 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2559 เรื่องการบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค กำหนดให้มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพื่อปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา โดยให้อำนาจหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนด และการปฏิบัติราชการตาม นโยบายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่างๆ ที่มอบหมาย คือ 1) รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด และการปฏิบัติงานราชการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด และตามที่คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดมอบหมาย 2) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนางานด้านวิชาการของกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัด 3) สั่งการ กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 4) จัดทำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานในลักษณะตัวชี้วัดร่วมของส่วนราชการหรือหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด และ 5) ปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการหรือตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการและประสานงานต่างๆ ในระดับจังหวัดมีศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชา

ดังนั้นการบริหารและการจัดการศึกษาในภูมิภาค จึงเป็นบทบาทและอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัดและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้บริหารการศึกษากลุ่มนี้เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลการบริหารและการจัดการศึกษา ในระดับจังหวัดและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่กฎหมายกำหนดและตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดคุณภาพการศึกษาของชาติ

การบริหารและจัดการศึกษาจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำเป็นสำคัญ ดังที่ สมาน อัครภูมิ (2557: 58) ได้สรุปว่าผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษานั้น นอกจากจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษาในมุมกว้าง มีความรู้และสมรรถนะเกี่ยวกับภาระงานและบริบทของสถานศึกษาเช่นเดียวกับผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ยังต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและศาสตร์ที่เป็นพื้นฐานการศึกษา และการบริหารการศึกษา ตลอดจนฐานความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และบริบทของสังคมโลกด้วย เพราะผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางและแนวทางในการจัดและบริหารการศึกษาของเขตพื้นที่ในความรับผิดชอบของตน นอกจากนี้ การบริหารและการจัดการศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการตามหลักการหรือแนวทางของธรรมาภิบาล จึงจะเป็นการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแนวโน้มสภาพปัญหาและความต้องการในยุคโลกาภิวัตน์สู่เป้าหมาย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและเป็นหลักประกันความสำเร็จในการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ได้มีการนำระบบ สมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นไปที่ การสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคคลโดยเครื่องมือนี้จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่บุคลากรในองค์กร ดังนั้น การนำแนวคิดสมรรถนะ(Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้องค์กรสามารถ รักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้ เพราะทุนมนุษย์(Human Capital) คือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ในโลกปัจจุบัน (สุกัญญา รัตติธรรมโชติ. 2549: 26-27)

สมรรถนะได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างแพร่หลายทั้งในสหรัฐอเมริกา และนานาประเทศ จากความสำคัญของสมรรถนะ ความเป็นไปในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ผลของการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าเพิ่มของหน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (พยัต วุฒิรงค์. 2555: 19-20) จิตติพัฒน์ พิษยธาตพงศ์ (2549: 65) ได้สรุปว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จและได้ผลสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

การสรรหาและคัดเลือกผู้มาเป็นผู้บริหารการศึกษา เป็นหัวใจสำคัญของการกำหนดคุณภาพ การจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา การสรรหาหรือคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบตามลักษณะงานที่กำหนดได้ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาเพื่อให้ได้สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือก รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาอันจะส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของประเทศต่อไป

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีคำถามการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษามีลักษณะอย่างไร
2. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยนี้ทำให้ได้รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยในการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาดำรงตำแหน่ง การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. หน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารการศึกษา สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นกรอบและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
3. ผู้บริหารการศึกษา สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ อันจะเป็นประโยชน์ ทั้งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความก้าวหน้าในวิชาชีพต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ มีขอบเขตในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารการศึกษาที่ทำหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา ในระดับจังหวัดและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ที่ปฏิบัติหน้าที่ศึกษานิเทศก์จังหวัด จำนวน 77 คน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 148 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ ในปี พ.ศ. 2559 จำนวนรวมทั้งสิ้น 225 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารการศึกษาที่ทำหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาในระดับจังหวัด และระดับเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 55 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 80 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปี พ.ศ. 2559 จำนวนทั้งสิ้น 135 คน

2. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษาวิจัยนี้คือ รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา 9 ด้าน ดังนี้

- 2.1 วิสัยทัศน์
- 2.2 ภาวะผู้นำ
- 2.3 การคิดเชิงกลยุทธ์
- 2.4 การสื่อสารและประสานสัมพันธ์
- 2.5 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- 2.6 เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.7 คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ
- 2.8 การปรับตัวและยืดหยุ่น
- 2.9 การบริหารจัดการองค์การ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สมรรถนะ** หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งส่งผลหรือเป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลสำเร็จ โดดเด่นกว่าคนอื่น

2. **ผู้บริหารการศึกษา** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบในการบริหารและจัดการศึกษา นอกสถานศึกษา ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับจังหวัด ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด

3. **รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา** หมายถึง กลุ่มของสมรรถนะที่มีความสำคัญและเป็นตัวขับเคลื่อนให้ผู้บริหารการศึกษาปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จประกอบด้วยสมรรถนะ 9 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและประสานสัมพันธ์ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ เทคโนโลยีสารสนเทศ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ การปรับตัวและยืดหยุ่น และการบริหารจัดการองค์การ

3.1 **วิสัยทัศน์** หมายถึง ความสามารถในการมองภาพหรือจินตนาการภาพความสำเร็จที่มุ่งให้เกิดขึ้นและความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3.2 **ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถในการนำองค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ คิดค้นนวัตกรรม สร้างความผูกพัน โนมน้าวให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ ให้การสนับสนุนให้คำแนะนำและ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับทีมงานและ

ระดับองค์กร ในด้านทัศนคติการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางการศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถใช้พลังสมองในการคิด อธิบายหรือให้เหตุผลเรื่องใดๆ ความสามารถในการระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปแนวทางและกระบวนการในการบริหารจัดการ ที่เหมาะสม และแนวทางใหม่ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 การสื่อสารและประสานสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการสื่อความกับบุคคลอื่นด้วยการเขียน พูด โน้มน้าว จูงใจ โดยใช้วิธีการหรือสื่อต่างๆ ที่ทำให้บุคคลอื่นประทับใจ สนับสนุนความคิดและแนวทางของตน เพื่อความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษารวมถึงการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

3.5 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์แยกแยะระบุประเด็นของปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การวิจัย และกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

3.6 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้บูรณาการ ระดมทรัพยากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการบริหาร ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ

3.7 คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ หมายถึง ความสามารถครองตน ครองคน ครองงาน ถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ กฎหมาย เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมและสร้างศรัทธาในวิชาชีพ

3.8 การปรับตัวและยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคลหรือกลุ่ม ตามความต้องการของงานหรือองค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

3.9 การบริหารจัดการองค์การ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการองค์การ การบริหารจัดการบุคลากรและการจัดการศึกษาโดยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยอาศัยแนวคิดต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดของสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552:39-49) ได้ระบุไว้ว่าสมรรถนะของตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ซึ่งได้แก่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาและตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ได้แก่ การคิดเชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง จริยธรรม การส่งเสริมการจัดการศึกษา ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล การสื่อสารและจูงใจ การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และการประเมินและติดตามผลการศึกษา

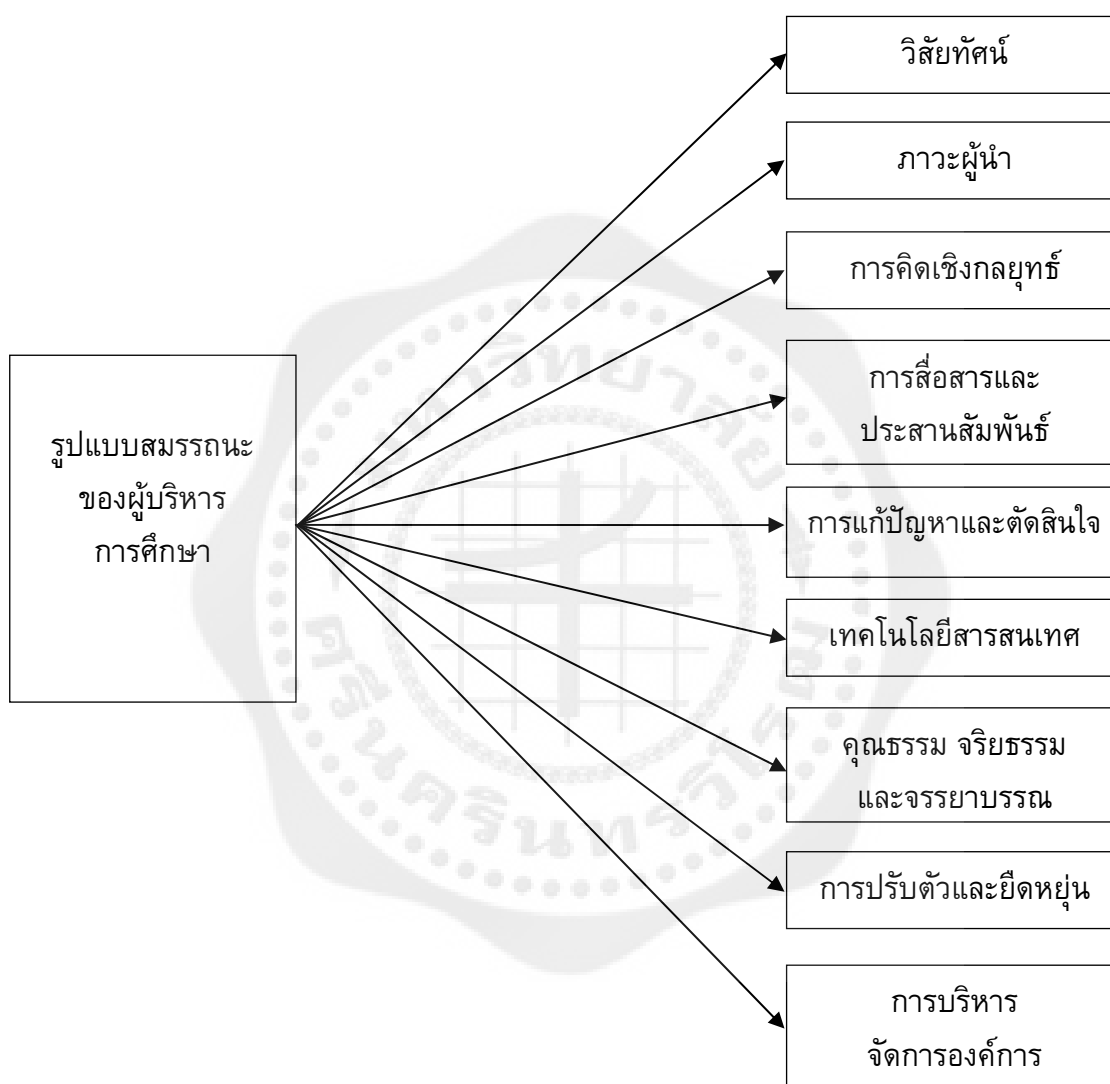
2. แนวคิดของคณะกรรมการคุรุสภา (ราชกิจจานุเบกษา. 2556: 68-73) ได้ระบุไว้ว่า สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาซึ่งได้แก่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรฐานความรู้ไว้ 6 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาวิชาชีพ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารการศึกษา การส่งเสริมคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา และคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

3. แนวคิดของสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (American Association of School Administrators : AASA. 2006) ได้กำหนดมาตรฐานของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามีอาชีพไว้ 8 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมท้องถิ่น (Leadership and District Culture) นโยบายและการบริหารสาธารณะ (Policy and Governance) การติดต่อสื่อสารและความสัมพันธ์กับชุมชน (Communication and Community Relations) การบริหารจัดการองค์กร (Organizational Management) การวางแผนพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Planning and Development) การบริหารจัดการด้านการสอน (Instructional Management) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) และคุณค่าและจริยธรรมของผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)

4. แนวคิดสมรรถนะผู้บริหารของรัฐมินเนโซต้า (MN Superintendent Competencies) โดยภาควิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งรัฐมินเนโซต้า (Department of Educational Leadership Minnesota State University) (2008: 1-4) ได้กำหนดสมรรถนะไว้สำหรับบุคคลผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการการศึกษาพิเศษ และหรือผู้อำนวยการการศึกษาชุมชน 13 สมรรถนะได้แก่ ภาวะผู้นำการจัดการองค์กร ความหลากหลายของภาวะผู้นำนโยบายและกฎหมาย อิทธิพลการเมืองและราชการ การสื่อสารชุมชนสัมพันธ์ การวางแผนและพัฒนาหลักสูตรการจัดการ การสอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่านิยมและจริยธรรมของภาวะผู้นำความยุติธรรมและการวิเคราะห์ปัญหาและความปลอดภัยและความมั่นคง

6. แนวคิดของสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งอินเดียนา (The Indiana Association of Public School Superintendents : IAPSS) ได้กำหนดกรอบในการประเมินผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยกำหนดตัวชี้วัดในการประเมิน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital Manager) 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) 3) พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal Behavior) 4) การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships) 5) วัฒนธรรมของความสำเร็จ (Culture of Achievement) และ 6) การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากร (Organizational Operational and Resource Management)

จากแนวคิดต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นสมรรถนะผู้บริหารการศึกษาในเบื้องต้น เพื่อเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ ได้ 9 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและประสานสัมพันธ์ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ เทคโนโลยีสารสนเทศ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ การปรับตัวและยืดหยุ่น และการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งสามารถเขียนเป็นภาพ ได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้มีสมมติฐานคือ รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบของสมรรถนะผู้บริหารการศึกษาผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.1 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การศึกษา

1.2 การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2557

1.4 แนวคิดและหลักการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1 ความหมายของสมรรถนะ

2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

2.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

2.4 ประเภทของสมรรถนะ

2.5 การประเมินสมรรถนะ

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

3.1 สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

3.2 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

รายละเอียดแต่ละหัวข้อมียังต่อไปนี

1. การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การศึกษาเอกสารการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้วิจัยได้มีการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1.1 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.1 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการศึกษาของชาติโดยกำหนดเกี่ยวกับการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเน้นการมีเอกภาพด้านนโยบาย ความหลากหลายในการปฏิบัติ และยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552: 9, 45, 47, 49; ราชกิจจานุเบกษา. 2553: 2)

ทั้งนี้ในมาตรา 37 กำหนดว่าการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากรวัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

ในกรณีที่สถานศึกษาใดจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา การกำหนดให้สถานศึกษาแห่งนั้นอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาใด ให้ยึดระดับการศึกษาของสถานศึกษานั้นเป็นสำคัญ ทั้งนี้ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรา 38 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้าน วิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการไว้ เพื่อมิให้การปฏิบัติงานซึ่งซ้อนทับ กันระหว่างส่วนราชการของกระทรวง และเป็นการจัดระบบบริหารราชการในระดับต่างๆ ของ กระทรวงศึกษาธิการให้มีเอกภาพ โดยมีส่วนที่เกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 20-22; ราชกิจจานุเบกษา. 2553: 5)

มาตรา 33 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนสถานศึกษาจำนวนประชากรวัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจ ประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ในกรณีที่สถานศึกษาใดจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับประถมศึกษาและ ระดับมัธยมศึกษาการกำหนดให้สถานศึกษาแห่งนั้นอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาใด ให้ยึดระดับ การศึกษาของสถานศึกษานั้นเป็นสำคัญ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยคำแนะนำของ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาหรือมีเหตุผลความ จำเป็นอย่างอื่นตามสภาพการจัดการศึกษาบางประเภท คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอาจประกาศ กำหนดให้ขยายการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษาหนึ่งไปในเขตพื้นที่การศึกษาอื่นได้

มาตรา 34 ให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษาดังนี้

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(2) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

การแบ่งส่วนราชการภายในตาม (1) ให้จัดทำเป็นประกาศกระทรวงและให้ ระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในประกาศกระทรวง ทั้งนี้โดยคำแนะนำของคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

การแบ่งส่วนราชการภายในตาม (2) และอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาหรือส่วน ราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขต พื้นที่การศึกษากำหนด

การแบ่งส่วนราชการตามวรรคสองและวรรคสามให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 36 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา 37 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 36 และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

(3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

สำนักงานตามวรรคหนึ่ง มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง ในกรณีที่กฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าวให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย

ในสำนักงานตามวรรคหนึ่งจะให้มีรองผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากผู้อำนวยการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้

รองผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงานมีอำนาจหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการกำหนดหรือมอบหมาย

1.1.2 อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นกฎหมายที่ใช้สำหรับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่ส่วนราชการที่บริหารและจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมีส่วนที่เกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้ (สำนักงาน ก.ค.ศ. 2556: 12-24)

มาตรา 21 ให้มีคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา” และคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” สำหรับแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี ซึ่งประกอบด้วย

(1) ประธานกรรมการซึ่งกรรมการเลือกกันเองจากผู้ทรงคุณวุฒิตาม (3) ในการนี้ให้ถือว่าอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตาม (3) มีจำนวนเท่าที่มีอยู่

(2) อนุกรรมการโดยตำแหน่งจำนวนสองคน ได้แก่ ผู้แทน ก.ค.ศ. และผู้แทนครูสภาซึ่งคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลด้านการศึกษา ด้านกฎหมายหรือด้านการเงินการคลัง

(3) อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสี่คน ซึ่งคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการศึกษา ด้านกฎหมาย และด้านการเงินการคลัง ด้านละหนึ่งคน

(4) อนุกรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแล้วแต่กรณี จำนวนสามคน ประกอบด้วยผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนหนึ่งคน ผู้แทนข้าราชการครูจำนวนหนึ่งคน และผู้แทนบุคลากรทางการศึกษาอื่น จำนวนหนึ่งคน

ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

มาตรา 23 ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบาย การบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(2) พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(3) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(4) พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

(5) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(6) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(7) จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(8) จัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ.

(9) พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษา

(10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

มาตรา 24 ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) รับผิดชอบในการปฏิบัติงานราชการที่เป็นอำนาจและหน้าที่ของ ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และตามที่ ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษามอบหมาย

(2) เสนอแนะการบรรจุและแต่งตั้ง และการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นที่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของ ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

(3) พิจารณาเสนอความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) จัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(5) จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

- (6) จัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- (7) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ. ต่อไป
- (8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

1.2 การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2553 และกระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา. 2553: 34-39)

ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
- (2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
- (3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
- (5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
- (6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

(9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

(11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

(12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ 4 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขต ดังต่อไปนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์และ 7) หน่วยตรวจสอบภายใน

ข้อ 5 ให้ส่วนราชการสำนักงานเขต มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต
- (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
- (ค) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
- (ง) จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กรสำนักงานเขต
- (จ) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตและส่วน

ราชการในสังกัด

- (ฉ) เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- (ช) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
- (ซ) ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่างๆ
- (ฌ) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขต ที่

มิใช่งานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

(ญ) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขต สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา

(ฎ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ
- (ข) สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา

(ค) ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

(ง) พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

(จ) ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

(ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต

(ซ) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ฅ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

(ข) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(ค) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

(ง) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

(ข) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

(ค) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

(ง) ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ

(จ) ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาดเนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

(ฉ) ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ช) ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

(ซ) ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(ณ) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

(ญ) ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

(ฎ) ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

(ฏ) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็ง

ของชุมชน

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

(ข) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตร การสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

(ค) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตามตรวจสอบและประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา

(ง) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมิน ติดตามและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

(จ) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

(ฉ) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(ซ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน

(ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี

(ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ

- (ง) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบริหารสินทรัพย์
 - (จ) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและงานบริหารสินทรัพย์
 - (ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
7. หน่วยตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- (ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแลทรัพย์สิน
 - (ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด
 - (ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง
 - (ง) ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด
 - (จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

1.3 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2557

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557: 58) ได้กำหนดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ 3 มาตรฐานดังนี้

มาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี ยึดการสร้างความสำเร็จด้วยการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กระจายอำนาจและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องมีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพมี 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 : การบริหารจัดการที่ดีหมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการนำองค์กรที่ดีมีการบริหารจัดการจัดกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและพัฒนางานตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีและใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการมีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพหลายช่องทางรวมทั้งมีการนำผลการดำเนินงานมาพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยมีประเด็นการพิจารณา ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การแสดงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจที่ชัดเจน และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาได้ตรงประเด็น ประสานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้เกี่ยวข้อง

2. ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

4. การประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและรูปแบบการบริหารจัดการที่

หลากหลาย

5. การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

หลากหลายช่องทางและมีประสิทธิภาพ

6. การนำผลการดำเนินงานพัฒนาการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 : การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกระบวนการพัฒนานคน พัฒนางาน นำองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร ใช้กระบวนการพัฒนาที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อยู่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ สามารถรับรู้และปรับเปลี่ยนกรอบความคิดมีการบริหารองค์การที่มุ่งสร้างบรรยากาศในการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยนำผลการวิจัยเพื่อพัฒนาไปกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจสู่เป้าหมายโดยมีประเด็นการพิจารณาดังนี้

1. การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนใฝ่รู้ มีความคิดเชิงระบบ สามารถเรียนรู้ก้าว

ทันการเปลี่ยนแปลง

2. การส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) การ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับกลุ่มและระดับองค์กร สร้างบรรยากาศและจิตสำนึกร่วมในการทำงาน

3. การสื่อสารและการส่งเสริมให้มีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายตามบริบท

ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. การนำองค์ความรู้มาพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรโดยใช้

กระบวนการการวิจัยเพื่อพัฒนา

ตัวบ่งชี้ที่ 3 : การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมหมายถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาตามภาระงานที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ และส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมตามกรอบภารกิจการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการด้านงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้งการดำเนินงานตามระบบของการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทของ 3 องค์คณะบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยมีประเด็นการพิจารณาดังนี้

1. การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการภายในเขตพื้นที่การศึกษา

2. การส่งเสริม ประสานเชื่อมโยงการทำงานของ 3 องค์คณะบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (กพท.) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา) คณะกรรมการติดตามตรวจสอบประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา (ก.ต.ป.น.)

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

4. การสร้าง พัฒนา และประสานเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาทั้งภายในและภายนอกในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 : การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ หมายถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศบริหารทั่วไป รวมทั้งมีการส่งเสริมให้คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา (ก.ต.ป.น.) เป็นกลไกในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยมีประเด็นการพิจารณาดังนี้

1. ระบบติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ภายในเขตพื้นที่การศึกษา
2. การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการจัดการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน และช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุน ให้สถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล สรุปและรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการจัดการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน
4. การนำผลของการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการจัดการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ไปใช้พัฒนาคุณภาพตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพส่งผลถึงคุณภาพการจัดการศึกษาที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา มี 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 : การบริหารงานด้านวิชาการหมายถึงการบริหารงานด้านวิชาการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน ด้านการพัฒนาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และสอดคล้องสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการผลิต จัดหา และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายร่วมกับสถานศึกษา ส่งเสริมการวัดผล ประเมินผลและนำผลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา มีการวิจัยและนำผลวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนางาน วิชาการ ส่งเสริม พัฒนากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาและประสาน ส่งเสริมให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่าย และแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยมีประเด็นการพิจารณาดังนี้

1. ประสาน ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดทำกรอบหลักสูตรระดับท้องถิ่นให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

2. ส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษามีการผลิต จัดทำ และพัฒนาสื่อ
เครื่องมือ อุปกรณ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลายของผู้เรียนให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง
4. ส่งเสริมการวัดผล ประเมินผลและนำผลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ
การจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
5. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
6. การวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนางานวิชาการ
7. ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนใน

สถานศึกษา

8. ประธาน ส่งเสริม ให้ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมมีส่วนร่วมในการจัด
การศึกษา รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 2 : การบริหารงานด้านงบประมาณเป็นภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาถือเป็นทรัพยากรทางการบริหารจัดการ การศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการวางแผนการใช้งบประมาณ จัดระบบการบริหารการเงิน บัญชีและพัสดุ มีการควบคุมการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบสรุปรายงานผลในการบริหารงบประมาณ และการตรวจสอบภายใน โดยยึดหลักความถูกต้องตามระเบียบกฎหมายที่กำหนด มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดผลคุ้มค่าในการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพโดยมีประเด็นการพิจารณา ดังนี้

1. การวางแผนการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบาย ปัญหา
และความต้องการ
2. การจัดระบบการบริหารการเงิน บัญชีและพัสดุ
3. การควบคุมการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ
4. การสรุปรายงานผลในการบริหารงบประมาณ
5. การตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 : การบริหารงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการบริหารอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาบุคลากร ให้สามารถทำงานได้อย่างมีอาชีพ และการสร้างขวัญและกำลังใจส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างเต็มความสามารถ และมีคุณภาพของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยมีประเด็นการพิจารณา ดังนี้

1. การวางแผนในการบริหารอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา สอดคล้องกับนโยบาย ปัญหาและความต้องการ
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้
3. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพโดยวิธีการที่หลากหลายสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา และส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ
4. การส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การส่งเสริม สร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 4 : การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไปเป็นภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการบริหารทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารงานอื่นๆ โดยมีการพัฒนาระบบและเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ จัดทำสำมะโนนักเรียนและการรับนักเรียน ดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน จัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน การสื่อสารและประชาสัมพันธ์จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ประสานส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษาทุกรูปแบบ เพื่อให้การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไปมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา เป็นปัจจุบัน บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมีประเด็นการพิจารณาดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ
2. การจัดทำสำมะโนนักเรียนและการรับนักเรียน
3. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
4. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
6. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์
7. การจัดสวัสดิการสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
8. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
9. การประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษาทุก รูปแบบ ของบุคคลชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 5 : การขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นภารกิจงานในความรับผิดชอบ อีกด้านหนึ่งของเขตพื้นที่การศึกษา ในการนำนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัด และเขตพื้นที่การศึกษา ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ในฐานะหน่วยงานในสังกัด โดยมีประเด็นการพิจารณาดังนี้

1. แผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัด และตอบสนองความต้องการจำเป็นของเขตพื้นที่การศึกษา
2. รูปแบบหรือวิธีการในการขับเคลื่อนนโยบาย การแก้ปัญหา และการพัฒนาตามความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด และเขตพื้นที่การศึกษา
3. การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการดำเนินการตามนโยบายอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง
4. ผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย

มาตรฐานที่ 3 ผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และส่งผลดีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา บุคลากรทางการศึกษาอื่น ชุมชน และผู้เรียน มี 8 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผลงานที่แสดงความสำเร็จ และเป็นแบบอย่างได้

กลุ่มและหน่วยในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เป็นผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นแบบอย่าง เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโดยมีประเด็นการพิจารณา ดังนี้

1. ผลงานหรือผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย เป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานภายในกลุ่มและหน่วยในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. ผลงานแต่ละชิ้นงานมีกระบวนการขั้นตอนในการพัฒนางาน มีคุณภาพ และเป็นแบบอย่างเกิดประโยชน์ต่อการศึกษา และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ
3. ผลงานหรือผลการดำเนินงานต้องเป็นผลงานภายในช่วงระยะเวลา 3 ปี กรณีเป็นผลงานที่เกินระยะที่กำหนดต้องเป็นผลงานที่มีการพัฒนาผลงานนั้นอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 : สถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีคุณภาพตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการที่ผ่านเกณฑ์ในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพโดยหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานจากการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในรอบปัจจุบันโดยมีประเด็นการพิจารณา ดังนี้

1. จำนวนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายในโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. จำนวนสถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับปฐมวัย จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

3. จำนวนสถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ตัวบ่งชี้ที่ 3 : ผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีคุณภาพตามหลักสูตร

ผู้เรียนในระดับปฐมวัยมีพัฒนาการตามที่หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 กำหนดไว้ 4 ด้าน และผู้เรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีคุณภาพตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยพิจารณาจากผลการทดสอบระดับชาติ (NT : National Test) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET : Ordinary National Education Test) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยมีประเด็นการพิจารณาดังนี้

1. ผลประเมินพัฒนาการของเด็กปฐมวัย ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ และจิตใจด้านสังคม และด้านสติปัญญา

2. ผลการทดสอบระดับชาติ (NT : National Test) จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาษา (Literacy) ด้านคำนวณ (Numeracy) และด้านการใช้เหตุผล (Reasoning ability)

3. ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET : Ordinary National Education Test) จำนวน 8 สารการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ภาษาไทย 2) คณิตศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์ 4) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 5) ภาษาอังกฤษ 6) สุขศึกษาและพลศึกษา 7) ศิลปะ และ 8) การงานอาชีพและเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 4 : ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดเน้นและสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน และการคิดคำนวณตามจุดเน้นของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดรวมทั้งมีสมรรถนะสำคัญที่จำเป็นในการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีโดยมีประเด็นการพิจารณาดังนี้

1. ผลการประเมินความสามารถในการอ่าน การเขียน และการคิดคำนวณตามจุดเน้นของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

2. ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญที่จำเป็นในการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารความสามารถในการคิดความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิตและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 5 : ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551

ผู้เรียนมีผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ ได้แก่ 1) รักชาติ ศาสน์กษัตริย์ 2) ซื่อสัตย์สุจริต 3) มีวินัย 4) ใฝ่เรียนรู้ 5) อยู่อย่างพอเพียง 6) มุ่งมั่นในการทำงาน 7) รักความเป็นไทย และ 8) มีจิตสาธารณะ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยมีประเด็นการพิจารณาคือผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 6 : ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิต ที่ดี

ผู้เรียนมีสุขภาพกายสุขภาพจิต จากผลการประเมินพัฒนาการด้านร่างกาย สมรรถภาพทางกาย อารมณ์และจิตใจตามเกณฑ์มาตรฐานโดยมีประเด็นการพิจารณา ดังนี้

1. ผลการประเมินพัฒนาการด้านร่างกาย ของเด็กปฐมวัยตามเกณฑ์มาตรฐาน
2. ผลการประเมินพัฒนาการด้านอารมณ์และจิตใจของเด็กปฐมวัยตามเกณฑ์มาตรฐาน
3. ผลการประเมินการเจริญเติบโตของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามเกณฑ์มาตรฐาน
4. ผลการประเมินการทดสอบสมรรถภาพทางกายของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 7 : ประชากรวัยเรียนได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่าเทียมกันและศึกษาในระดับสูงขึ้น

ประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่บริการได้รับสิทธิและโอกาสอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันในการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

1. จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน หมายถึง จำนวนประชากรวัยเรียนที่สามารถเกณฑ์เข้าเรียนได้ในระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ในแต่ละปีการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. จำนวนนักเรียนที่จบหลักสูตรตามกำหนดเวลา หมายถึง จำนวนนักเรียนที่สามารถเรียนจบตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ภายในเวลาที่หลักสูตรกำหนดในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. จำนวนนักเรียนที่ศึกษาต่อ หมายถึง

3.1 นักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 แล้วเรียนต่อ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1

3.2 นักเรียนที่เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) แล้วเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4) หรือเทียบเท่า

3.3 นักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม. 6) ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แล้วศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยมีประเด็นการพิจารณาดังนี้

1. จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน คำนวณจากนักเรียน ณ วันที่ 10 มิถุนายน หรือระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ของแต่ละปี เปรียบเทียบกับจำนวนประชากรวัยเรียนในเขตบริการที่จะต้องเข้าเรียน ได้แก่

1.1 จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนระดับการศึกษาปฐมวัย

1.2 จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนระดับชั้น ป. 1 และ ม.1

1.3 จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนระดับชั้น ม. 4

2. จำนวนเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการดูแลช่วยเหลือและส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาตามศักยภาพ

3. จำนวนนักเรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่จบหลักสูตรตามกำหนดเวลา โดยพิจารณาจากจำนวนนักเรียนที่เรียนจบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ในระดับชั้นที่สถานศึกษาเปิดทำการสอน

4. จำนวนนักเรียนที่ศึกษาต่อให้พิจารณาจำนวนนักเรียนที่จบชั้น ป. 6 และ ม. 3 ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในส่วนของนักเรียนต่อชั้น ม. 4 หรือเทียบเท่า และจำนวนนักเรียนที่เรียนจบชั้น ม. 6 ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แล้วศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ตัวบ่งชี้ที่ 8 : ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึงความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา องค์กรคณะบุคคล ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่มีต่อการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป ตลอดจนการบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการอำนวยความสะดวกด้านอาคารสถานที่ ด้านสวัสดิการ และด้านข้อมูลข่าวสารโดยมีประเด็นการพิจารณาดังนี้

1. ผลการประเมินความพึงพอใจการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกระบวนการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป

2. ผลการประเมินความพึงพอใจการบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ด้านอาคารสถานที่ ด้านสวัสดิการและ ด้านข้อมูลข่าวสาร

1.4 แนวคิดและหลักบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามที่กฎหมายได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานในระดับภูมิภาคที่รองรับการกระจายอำนาจการบริหารการจัดการศึกษาตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นั้นโดยกำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการการศึกษา และประกาศกระทรวงศึกษาธิการโดยให้อำนาจการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานนั้น ในการนี้ ได้มีนักวิชาการทางการศึกษาให้ความเห็นและแนวทางเกี่ยวกับการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากจะต้องปฏิบัติในหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดแล้ว ควรมีบทบาท ทักษะ และเทคนิคในการบริหารต่าง ๆ ดังนี้

สัมพันธ พันธุ์พฤษ (2555) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ โดยสรุปว่า อนาคตของเขตพื้นที่การศึกษาจะดีเพียงใดขึ้นอยู่กับ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะทำให้เกิดนารมณบรรลุดุตประสงค ผู่อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ เห็นว่าในการบริหารจัดการการศึกษา ผู่อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้สถาบันอุดมศึกษาเข้าร่วมมีบทบาท ร่วมคิดร่วมทำด้วย

ในช่วงของการปฏิรูปการศึกษา มีประโยคที่น่าเป็นห่วงคือ “ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่เปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน วิธีการที่จะนำมาซึ่งระบบคุณธรรมระบบคุณภาพ” ผู่อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเบอร์หนึ่งเป็นรุ่นแรก ต้องรู้ดีมีศักยภาพที่สุด จะต้องรู้ทิศทางการศึกษาที่ชัดเจน ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ต้องเป็น Paradigm shift ข้อเสนอที่ควรดำเนินการคือ

1. ต้องจัดสรรทรัพยากรบางส่วนไปยังเขต 2 3 4 หรือ 5 ใน 3 หน่วยเดิมต้องบริหารคนที่มีวัฒนธรรมต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันแบบบูรณาการกันเป็นองค์กรใหม่ได้

2. ในเขต 2 หรือเขตรอบนอก ซึ่งต้องไปบริหารหน่วยงานในระดับอำเภอ การจัดกลุ่มงานใหม่หลายกลุ่ม หลายลักษณะงาน จะต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญการเฉพาะเช่นเจ้าหน้าที่การเงินหรือเจ้าหน้าที่แผนงาน โดยเฉพาะการวิเคราะห์นโยบายและแผนจะต้องวิเคราะห์ให้ได้ การกำหนดมาตรฐาน คุณภาพ ทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความต้องการของพื้นที่ จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ ซึ่งมีตัวชี้วัดคือ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามีคุณสมบัติเหมาะสมหรือไม่ ผู่อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู่อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตลอดทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งทั้งหมดเป็นหัวใจของการกระจายอำนาจ

3. สิ่งที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องรีบดำเนินการคือ

3.1 บริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก่อน บุคลากรต้องให้ขวัญ กำลังใจและละลายพฤติกรรมเดิม ตัวชี้วัดที่จะบอกคุณภาพของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ สถานศึกษามีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความคล่องตัวรวดเร็ว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ โดยดูจากคุณภาพของนักเรียน ซึ่งวัดตามมาตรฐาน วัดที่ตัวครู ทำอย่างไรให้ครูมีความรู้สึกอีกเข็ม เป็นปฐนียบุคคล โดยการปฏิรูปครูให้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู พัฒนาคูประจําการให้สมคักดีศรีเป็นวิชาชีพชั้นสูง ทำให้สังคมยอมรับได้

3.2 ทำ Swotจุดอ่อน- จุดแข็ง ในกลุ่มงานทั้ง 6 กลุ่ม โดยเอาพันธกิจเป็นตัวตั้ง

3.3 รวมทรัพยากร ประสานภารกิจในระดับเขต สถานศึกษา (ลงทุนน้อยได้ผลมาก)

3.4 การจัดสรรงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไป ให้สถานศึกษา ต้องเปลี่ยน

วิธีการคิด วิธีการทำงานจากเดิม

วีระชัย เสมากดี (2555) ได้ให้ความเห็นว่า นักบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจะนำทฤษฎีการบริหาร (Total Quality Management) มาใช้ในการบริหาร ซึ่งหัวใจของการบริหารแบบนี้ คือการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร องค์กรประกอบสำคัญ ได้แก่

1. การเน้นการบริหารลูกค้า (Customer Focus) ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการการดำเนินงาน คือหัวใจสำคัญของการบริหาร ถ้าเป็นในวงการศึกษา ลูกค้าคือนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน หรือที่เรียกว่าStakeholder

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) และการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership)ในการทำงานผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องทำงานอยู่ในองค์กรและแสดงภาวะผู้นำโดยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจให้ชัดเจนและเป็นมืออาชีพต้องศึกษากฎหมายและรู้เจตนารมณ์ของกฎหมาย กำหนดนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์

3. การมอบอำนาจและการทำงานเป็นทีม (Empowerment Teamwork) เรื่องนี้ควรตระหนักในการใช้ถ้าไม่ระมัดระวังอาจเป็นผลร้ายมากกว่าผลดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีความรู้ หรือมีที่ปรึกษาทางกฎหมายที่เป็นมืออาชีพ ในการช่วยดำเนินงานในด้านกฎหมาย ในเรื่องของการใช้อำนาจตัดสินใจสั่งการ ควรใช้อำนาจในทางที่ถูกต้องโดยผ่านการพิจารณาของทีมงาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมเดิม โดยมอบอำนาจให้กับผู้บริหารรองลงมา โดยให้การบริหารงานทุกระดับทำงานเป็นระบบทีมงานเช่นกัน

4. การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เมื่อโครงสร้างของระบบผลัดกันแล้ว ต้องมีการทำให้ต่อเนื่อง ควรให้ความสำคัญกับทฤษฎีการวิจัยเขตพื้นที่การศึกษา จึงจะบรรลุเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา การประเมินอย่างต่อเนื่องก็เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะจะเป็นการตรวจสอบการดำเนินการที่ทำอยู่ทั้งหมด

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องสร้างทีมงานบริหารจัดการในรูปแบบคณะกรรมการ ต้องสร้างความเข้าใจปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนให้ตรงกัน ต้องมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศเชิงการบริหารให้เป็นข้อมูลเป็นข้อเท็จจริง นอกจากนี้ควรพัฒนาองค์กรเพื่อให้เขตพื้นที่เป็นที่พึงของสถานศึกษาได้ในการบริหารงานของเขตพื้นที่การศึกษาผู้บริหารเขตต้องมีความเข้มแข็งและมั่นใจในการทำงาน โดยพยายามขจัดปัญหาให้หมดไปมากกว่าการหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านั้น

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2555) กล่าวถึงภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่าภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542มาตรา 38 หน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา คือ กำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม และเลิก นอกเหนือจากนี้คือการประสานและส่งเสริมการศึกษาทุกระบบ ให้บริการได้อย่างทั่วถึง สิ่งสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะการบริหารต้องไม่ใช้การบังคับบัญชา แต่ควรเป็นลักษณะการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ (Indirectly Control) ซึ่งการควบคุมแบบนี้เป็น (Modern Concept of Technique) ในการดำเนินการของเขตพื้นที่การศึกษา มี 2 เรื่อง คือ

1. MIS (Management Information System) เป็นการจัดการข้อมูลข่าวสาร
ต้องสามารถเชื่อมโยง (Link) ไปในหน่วยงานและทุกเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

2. ICT (Information Communication Technique) คือเทคโนโลยีข้อมูล
ข่าวสารและการสื่อสารต้องมีการติดตั้งเต็มรูปแบบอย่างพร้อมเพรียงกัน นอกจากนั้นยังต้องมี
ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการใช้ระบบดังกล่าวด้วย

สำหรับนโยบายการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นมีลักษณะดังนี้

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคนต้องมีความรู้และประสบการณ์
(Knowledge and Experience Worker) ต้องรู้คอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษทุกคนเพราะเป็นหัวใจ
สำคัญในการทำงาน

2. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเป็นนักวิเคราะห์ วิเคราะห์
ภารกิจและนโยบายของหน่วยเหนือให้ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

นอกจากนั้นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจที่ดี ใช้
อำนาจให้ถูกต้อง จะต้องมีการถ่วงดุล (Check and Balance) ต้องรู้การใช้อำนาจที่แท้จริงและควร
ใช้หลักดังนี้

1. R&R (Rules and Regulations) หมายถึงการสอดส่องดูแลให้มีการดำเนินงาน
เป็นไปตามระเบียบขององค์กร

2. M&E (Monitoring and Evaluation) หมายถึงการกำกับ ติดตามและ
ประเมินผลเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานประสบความสำเร็จตามนโยบายและ
แผนที่ได้กำหนดไว้

3. CA (Corrective Action) หมายถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน
ของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีการดำเนินงานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นแล้ว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีบทบาทดังนี้

1. ชักจูงใจคนให้ทำงาน โดยใช้อำนาจทางวิชาการทางการบริหารและจัดการศึกษา

2. เป็นผู้ให้คำปรึกษา

3. ต้องทำงานใกล้ชิดกับคณะกรรมการเขตฯ หมายถึง การมีที่อ้างอิงในการทำงาน
ซึ่งคณะกรรมการที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและการบริหารคือคณะกรรมการที่ถูกต้องตามกฎหมายนี้เอง

การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Paradigm Shift)

การปรับกระบวนทัศน์ในการบริหารสำนักงาน การทำงานใหม่ เป็นการปรับเปลี่ยน
ทัศนคติ วิธีคิด วิธีทำงานของคนและหน่วยงานใหม่ เพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานมุ่ง
สู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

1. การปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้มีความเต็มใจในการให้บริการด้วย
อหยาตย์มองผู้มาติดต่อเป็นลูกค้า ที่ต้องให้บริการด้วยความสะดวกรวดเร็ว ปรับทัศนคติการทำงานที่
ปกป้องตนเอง มาเป็นการทำงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จของงานการปรับเปลี่ยน วิธีคิด วิธีทำงานใหม่ ของ

ผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นการสร้างสรรค์การทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว มีความภูมิใจต่องานที่รับผิดชอบ ตลอดจนลูกค้าหรือประชาชนที่มาติดต่อเกิดความพอใจ ประทับใจในการให้บริการ ควรปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานใหม่ ดังนี้ (มองประชาชนผู้มาขอรับบริการหรือผู้มาติดต่อราชการ เป็นลูกค้า เปลี่ยนการทำงานที่ยึดระเบียบปฏิบัติกฎเกณฑ์ เครื่องครัดเป็นการทำงานที่ยืดหยุ่นมุ่งผลสำเร็จของงาน ปรับลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ใช้เอกสารใช้เวลา มาให้มีขั้นตอนน้อยลง ใช้เอกสารและเวลาน้อยลงเท่าที่ไม่ขัดต่อระเบียบ การมอบอำนาจในการทำงาน (Delegation) การมอบอำนาจในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่หรือพนักงานผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นผลให้เพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน ตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว ลดข้อจำกัดการทำงาน เพิ่มผลผลิตมากขึ้น การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพิ่มขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน)

2. การจัดสำนักงาน จัดสภาพภูมิทัศน์ เป็นแนวคิดการจัดสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้อื้ออำนวยต่อการทำงาน

แนวความคิดในการจัดสำนักงาน และจัดสภาพภูมิทัศน์สมัยใหม่ ประกอบด้วย (สำนักงานไร้กระดาษ ลดการใช้เอกสาร มีระบบการจัดเก็บเอกสารที่ทันสมัย สถานที่ทำงาน สะอาด สวยงาม มีบรรยากาศเอื้ออำนวยต่อการทำงาน สร้างทีมงาน (Process Team) จัดสถานที่ทำงานเอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นทีม จัดโต๊ะทำงานหันหน้าเข้าหากันเป็นลักษณะการทำงานปรึกษาหารือ สถานที่ประชุมสัมมนา จัดระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Automation Work Flow) นำระบบสำนักงานอัตโนมัติมาใช้ มีระบบโทรศัพท์คอมพิวเตอร์ มาใช้ในการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว การจัดสำนักงานไร้กระดาษ (Paperless Office)

3. การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเน้นการปรับกระบวนการทัศน์และการมีส่วนร่วม โดยการเปลี่ยนแปลงบทบาทองค์กร การบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงองค์กร จำเป็นต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

การแบ่งงานตามหน้าที่ (Function)เปลี่ยนไปสู่การทำงานหลายด้าน (Multi-Function) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ถูกควบคุม (Control) เปลี่ยนไปสู่การเพิ่มอำนาจ การบริหารงานเปลี่ยนจากเน้นการควบคุมเป็นการให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานมีการตรวจสอบควบคุมน้อยลง

การบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหาร หรือทำงานแบบเดิม ไปสู่การบริหารงานแบบใหม่ โดยปรับเปลี่ยนสู่การบริหารงานยุคใหม่ ประกอบด้วย เจื่อนไข ดังนี้ (สร้างกระบวนการทำงานใหม่ นำเทคโนโลยีมาใช้สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ วิเคราะห์ลูกค้าและสถานการณ์ มอบอำนาจการตัดสินใจ)

ขั้นตอนการดำเนินการสู่การบริหารงานยุคใหม่ นอกจากการดำเนินการตามเจื่อนไขดังกล่าวแล้ว ยังมีขั้นตอนการดำเนินการสู่การบริหารยุคใหม่ ประกอบด้วย

1.สร้างวิสัยทัศน์การบริหารงาน (Vision) กำหนดเป้าหมายในการบริหารงาน การทำงาน

- 2.กำหนดพันธกิจ (Mission) กำหนดแนวทาง ภาระหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมาย
 - 3.กำหนดผลลัพธ์ (Outcome) พิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานการทำงาน
 - 4.สร้างตัวชี้วัด (Indicator) เพื่อวัดผลที่เกิดขึ้นตอบสนองต่อเป้าหมายเพียงใด ตัวชี้วัดควรวัดในเชิงรูปธรรมได้
 - 5.วัดผลสัมฤทธิ์ เป็นการตรวจสอบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานของนักบริหารยุคใหม่
- สุวกิจ ศรีปัดถา (2555) สรุปว่า ทางสำเร็จของผู้บริหารหน่วยงาน ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพและผู้นำไปพร้อม ๆ กัน มีคุณภาพชีวิตที่ดี และจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารสมัยใหม่ดังนี้

1. ทักษะ ประกอบด้วย 1) การสร้างค่านิยมร่วม 2) มียุทธศาสตร์ในการทำงาน 3) มีระบบและวิธีการทำงานที่ดี 4) สามารถเข้ากับคนและใช้คนได้ 5) มีรูปแบบหรือสไตล์การบริหารเป็นของตนเอง 6) มีทักษะเชิงฝีมือในการทำงาน และ 7) สามารถจัดทำและควบคุมโครงสร้างงานได้
2. บทบาท ประกอบด้วย 1) เป็นหัวหน้ากลุ่ม 2) เป็นผู้แทนกลุ่ม 3) เป็นผู้บังคับบัญชา และ 4) เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
3. คุณภาพชีวิตที่ดีของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) มีความรู้ดี 2) มีสุขภาพอนามัยดี 3) มีความสามารถดี 4) มีความคิดดี 5) มีการกระทำที่ดี และ 6) มีจิตใจดี
4. ทักษะการบริหารสมัยใหม่ประกอบด้วย 1) ให้การสนับสนุน (Enabling) 2) อำนวยความสะดวก (Facilitating) 3) ให้คำปรึกษา (Consulting) 4) เสริมสร้าง (Mentoring) 5) เกื้อกูล (Supporting) และ 6) เป็นผู้นำอยู่เบื้องหลัง (Leading from behind)

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดของสมรรถนะ (Competency) ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะ ความสำคัญของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ และการประเมินสมรรถนะ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรม ว่าความสามารถในภาษาอังกฤษ มีคำที่มีความหมายคล้ายกัน ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Fitness, Aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” ทั้งนี้ Competency มีคำแปลที่เป็นภาษาไทยต่าง ๆ กัน นักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือสถาบัน โดยใช้ต่าง ๆ กัน เช่น ศักยภาพ หรือ

ความสามารถ หรือขีดความสามารถ หรือความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือสมรรถนะในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า สมรรถนะ ซึ่งนักวิชาการทั้งต่างประเทศและของไทยได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว้อย่างกว้างขวางดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973: 1-14) สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยสมรรถนะประกอบด้วย 1) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่ง queบุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ 2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการสอน การบริหารจัดการและการสอนคณิตศาสตร์ เป็นต้น 3) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) หมายถึง เจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Value) และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) หมายถึง สิ่ง queอธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นคนที่ไว้วางใจได้หรือเป็นคนที่เอื้ออาทรต่อบุคคลอื่น เป็นต้น และ 5) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่สามารถพัฒนาให้มีได้ไม่ยาก ด้วยการศึกษาค้นคว้าให้เกิดความรู้และด้วยการปฏิบัติเกิดทักษะ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) ได้แก่ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคล

นอกจากความหมายตามแนวคิดของ McClelland ที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว่ดังต่อไปนี้

บอยาตซีส (Boyatzis. 1982: 20) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skills) จินตนาการส่วนบุคคล (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

บอมและสเปร์โรว์ (Bomb; & Sparrow. 1992: 131) สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

สเปนเซอร์และสเปร์โรว์ (Spencer; & Sparrow. 1993: 9) อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

- 1) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ซึ่งสามารถสังเกตได้หรือวัดได้และ
- 2) ความรู้ทักษะและความสามารถเหล่านี้จะต้องแยกความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้สูงกว่า และผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ ออกจากกันได้

ดูบัวและรูทเวล (Dubois; & Rothwell. 2004: 16) สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและสามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย โดยคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะส่วนบุคคล รวมถึงรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

ข้ารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550: 27) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

เราชา ชุสุวรรณ (2550: 28) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวตนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลและก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์กรต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)

ดิเรก ทัตมาลัย (2552: 11) ได้สรุปว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะเชิงพฤติกรรมนี้ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

พชรวิทย์ จันทรศิริ (2554: 11) ไดนิยามว่าสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติหรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ และสามารถพัฒนาได้

จากความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า สมรรถนะคือ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผลจากการบูรณาการ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ แล้วแสดงออกเป็นพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพเป็นเลิศ

2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546: 11-16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลัก (Core Competency) นั้นจะช่วยให้การสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ เจตคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้ภารกิจต่างๆบรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆพนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กร

4) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและการฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การโยกย้ายบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้

1) การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ ดังนี้

1.1) ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

1.2) นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

1.3) ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

1.4) ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากร

1.5) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก

2) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

2.1) นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

2.2) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆจะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

2.3) ช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

3.1) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไร แล้วผู้ที่จะย้ายมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไร

3.2) ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1) ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5) การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1) ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ (2548) กล่าวถึง หลักสำคัญของการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกกระบวนการคือ ต้องให้คนที่มีความสมรรถนะนั้นได้ทำงานตามสมรรถนะที่เขาถนัดหรือมีความสามารถ หรือได้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะให้เต็มขีดตามที่จะทำได้ สมรรถนะบางสมรรถนะอาจจะพัฒนาได้ยากบางสมรรถนะอาจจะพัฒนาได้ง่าย องค์กรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน (Person - Job Fit) โดยต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right

Man in the Right Job) การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้าง เงินเดือน (Job Evaluation and Wage and Salary Administration)
3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)
4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
5. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning)
6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งและการเลิกจ้าง (Rotation, Promotion and Termination)

เอนกลาภ สุทธิพันธ์ (2548: 51) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะว่า สมรรถนะมีทั้งส่วนที่เหมือนและมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไปกล่าวคือ ในส่วนที่เหมือนประกอบไปด้วยความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทักษะความชำนาญในการทำงาน แต่ในส่วนที่แตกต่างกันคือ ศักยภาพส่วนบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้น เหตุผลสำคัญที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน ดังนี้

1. สมรรถนะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ
2. เป็นแนวทางการ คัดเลือก พัฒนา โยกย้าย บุคลากร
3. เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
4. ประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นธรรม
5. ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน
6. สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

นิสสารก เวชยานนท์ (2549: 32) ได้สรุปถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า แนวคิดของสมรรถนะ (Competency-Based) สามารถนำไปใช้ในการบริหารคนและองค์การได้อย่างกว้างขวางสามารถทำให้องค์การบรรลุผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้โดยการดึงศักยภาพของบุคลากรในองค์การ การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีพฤติกรรมเอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารคนจะเกิดประโยชน์ที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ

1. ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร
2. ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคลากร
3. ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
4. ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง

5. ช่วยให้อุบลากรมีการประเมินและพัฒนาตนเอง
6. เป็นเครื่องมือสำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่บุคลากร
7. ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง
8. ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
9. ช่วยให้การออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ซูซัย สมิทธิไกร (2552: 28) กล่าวถึงสมรรถนะว่ามีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์การ ได้แก่

1. ช่วยให้องค์การสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง
 2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึง ระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
 3. นำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์การ
 4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators : KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายของ KPIs แล้วจะใช้สมรรถนะใดบ้าง
 5. ใช้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า ผลงานไม่ได้เกิดจากโชคชะตา เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ได้ตั้งใจ มากนัก แต่เป็นเพราะตลาดมีความต้องการสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องทุ่มเทความพยายาม ซึ่งถ้ามีการวัดสมรรถนะจะทำให้สามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้
 6. ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์การประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น เพราะถ้าบุคลากรในองค์การทุกคน ปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์การกำหนด ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
- จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคลและองค์การ เพราะสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ส่งผลให้การดำเนินภารกิจบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1973: 1-14) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของสมรรถนะว่ามีองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว ได้ฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นหรือมี เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความมั่นใจว่าตนสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น การเป็นคนที่น่าเชื่อถือ ใ้วางใจหรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) เป็นพลังหรือแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

บอยาตซีส (Boyatzis.1982: 229-234) ได้สรุปว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือสภาพการณ์ โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลายที่ผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล
2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) คือ ลักษณะหรืออุปนิสัยของแต่ละคนในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่เหมือนกับแรงจูงใจ และลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับที่มีสติและไม่มีสติ
3. ภาพลักษณ์ (Self-image) คือความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจ คำจำกัดความนี้มาพร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง
4. บทบาททางสังคม (Social Role) คือ สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไร เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม
5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 9-12) อธิบายว่าภายใต้ความหมายของคุณลักษณะเฉพาะ สมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดถึงตลอดเวลาหรือมักต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคลหรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง ขณะเดียวกันก็ชี้ทางและคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่นๆ

2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่ทำสม่ำเสมอกับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้รับ
3. มโนทัศน์ในตน (Self - concept) หมายถึง ภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่าความเชื่อหรือเจตคติของบุคคล
4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข่าวสารหรือข้อมูลที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ
5. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะแสดงออกหรือกระทำในเรื่องงานทั้งด้านจิตใจและกายภาพ

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 2004: 231-232) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เหมาะสมต่องานที่องค์การกำหนด เช่น รู้เรื่องงานที่จะทำ รู้เรื่องลูกค้า เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องกับความรู้เช่นทักษะในการต่อรอง ทักษะในการให้คำปรึกษาและทักษะในการบริหารโครงการ เป็นต้น
3. ค่านิยม (Values) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะพิเศษหรือพฤติกรรมที่สร้างผลงานที่โดดเด่น งานบางอย่างต้องทำเป็นทีมบางอย่างต้องทำคนเดียว การสร้างค่านิยมให้กลมกลืนกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2548: 53) สรุปว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี
2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษา
3. บทบาทในสังคม (Social Role) คือ ภาพลักษณ์ของบุคคลที่ปรากฏต่อสาธารณะ ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมของบุคคลนั้นๆ เช่น การเป็นคนดี
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Image) คือ สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น เห็นว่าตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง หรือเป็นสิ่งที่สะท้อนเอกลักษณ์ของบุคคลนั้นๆ
5. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) คือ ลักษณะประจำตัวของบุคคล หรือเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้
6. แรงจูงใจ (Motive) คือ จิตใต้สำนึกและรสนิยม ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเนื่องจากพฤติกรรมเป็นสิ่งที่แสดงผลออกมาเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคลนั้น

จากองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว สรุปได้ว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics) เช่น ภาพลักษณ์ (Self - image) หรือมโนทัศน์ในตน (Self - concept) ค่านิยม (Values) พฤติกรรม (Behaviors) เจตคติ (Attitude) โดยองค์ประกอบดังกล่าวอาจเกิดจากความสามารถของบุคคลนั้นๆ เองหรือเกิดจากความสามารถที่สร้างขึ้นภายหลังจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

2.4 ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทสมรรถนะเป็นการนำกลุ่มสมรรถนะบุคคล มาจัดเป็นประเภทให้สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละองค์การ จากการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ใช้สมรรถนะบุคคลเป็นหลักในการแบ่งประเภทของสมรรถนะ ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสหนทอง (2547: 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548: 24) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถ บุคลิกลักษณะ หรือพฤติกรรมแสดงของพนักงานทุกคนในองค์การ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์การโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์การมีความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ

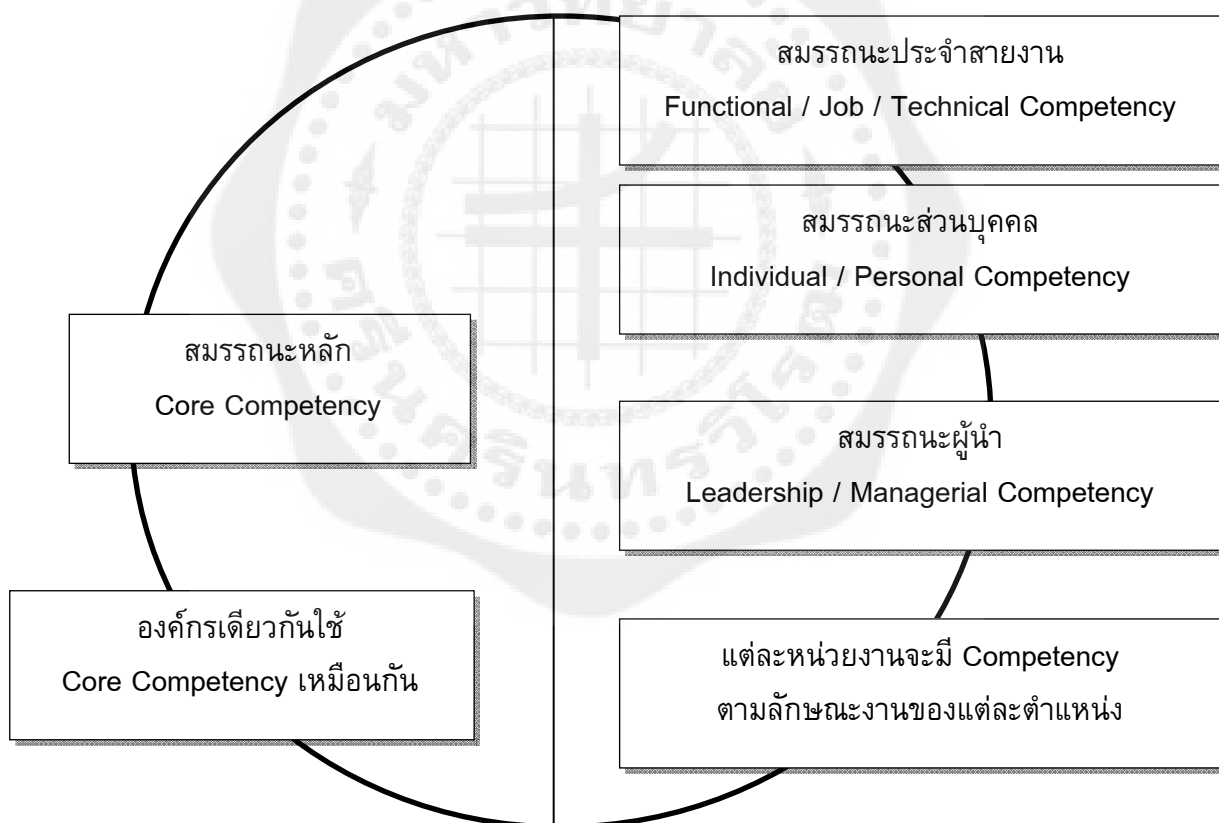
2. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role- Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์การจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ ของงานต่างๆ (Job - Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency หรือ Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่า ความสามารถชนิดนี้เป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริง ตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น จะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548: 31-32) ได้จัดแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) จะต้องต้องมีหรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า สมรรถนะหลักถือเป็น "คุณสมบัติร่วม" ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีสมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และสมรรถนะหลักคือส่วนหนึ่งของ "วัฒนธรรมองค์กร" นั้นเอง

2. สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก (Non-Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งได้แก่ สมรรถนะประจำสายงาน (Functional / Job/ Tchnical Competency), สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual / Personal Competency) สมรรถนะผู้นำ (Leadership /Managerial Competency)



ประเภทของสมรรถนะ
ที่มา: ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548: 30)

แมคเคลแลนด (McCelland.1993; อ้างอิงจาก สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549: 17-19)
จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่านหรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก โดยนักวิชาการบางกลุ่มลงความเห็นว่า ความรู้ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiation Competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึงค่านิยมแรงจูงใจและเจตคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้สูงขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะกลุ่มแรก ตัวอย่างเช่น สถาบันชื่อดังด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่งชื่อ Schoonover Associates ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiation Competency) โดยสถาบันแห่งนี้อธิบายความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจ/เจตคติกับสมรรถนะในเชิงเปรียบเทียบดังนี้

2.1 สมรรถนะ (Competency) กับ ความรู้ (Knowledge) : สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) เท่านั้น ดังนั้น ความรู้ใดๆ จึงไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นๆ จะสามารถนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรม ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ

2.2 สมรรถนะ (Competency) กับ ทักษะ (Skills) : สมรรถนะเกี่ยวข้องกับทักษะ แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างชัดเจน จึงจะเป็นสมรรถนะ

2.3 สมรรถนะ (Competency) กับ แรงจูงใจ (Motive/Attitude) : สมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือเจตคติ แต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของเขาหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจะถือเป็นสมรรถนะ

จิระประภา อัครบวร (2549: 68) ให้ความเห็นว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะเชิงบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ (2550: 377) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competency) ตามแหล่งที่มา ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) คือ ความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกายกรรม นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะในงาน (Job Competencies) คือ ความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการ เพื่อทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหาร ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) คือ ความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้

ชูชัย สมิทธิไกร (2552: 30-31) ได้จำแนกสมรรถนะของบุคลากรไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง ๆ เช่น ผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกการตลาดก็ต้องมีสมรรถนะของสายงานการตลาด

3. สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรบางแห่งอาจเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency)

2.5 การประเมินสมรรถนะ

รัชนิวรรณ วณิชยธนม (2548: 19) ได้สรุปว่า การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographical Data) ข้อมูลจากประวัติการทำงาน ทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคลว่ามีความรู้ทักษะหรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้างจากประวัติการทำงาน

2. ระเบียนพนักงาน (Employee Record) เป็นการรวบรวมประวัติพนักงาน รวมถึงคุณสมบัติบางประการซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างของพนักงานได้ บางองค์กรอาจรวมผลการปฏิบัติไว้ด้วย

3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะคือ

1) ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ๆ จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ

2) ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (Contextual Performance) คือลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น ซึ่งการประเมินลักษณะนี้จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพมากกว่า แต่การประเมินสมรรถนะจากการปฏิบัติงานนี้ควรทำอย่างระมัดระวัง เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้นคือแรงจูงใจ ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีความรู้ทักษะความสามารถแต่หากขาดแรงจูงใจก็อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ได้

4. การสัมภาษณ์ (Interview) ผลของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคือกำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้วสัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างคือสอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้อข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

5. การทดสอบความรู้ (Knowledge Test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน เน้นการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะ ด้านความรู้ องค์การสามารถสร้างเองได้ แต่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานของข้อสอบด้วย

6. การสุ่มงาน (Work Sample) เป็นการสุ่มงานที่ตำแหน่งนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบมาให้บุคคลปฏิบัติ มีข้อดีคือความตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างดี แต่ข้อจำกัดคือจะไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล เนื่องจากวัดเฉพาะสิ่งที่ทำได้ในตำแหน่งงานนั้นๆ โดยเฉพาะ หากมีการเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติอยู่ บุคคลนั้นจะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้

7. ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายๆอย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์

8. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Inventory) ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์การ แต่แบบทดสอบกลุ่มนี้มีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูง ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในการใช้

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) เป็นการประเมินรอบด้านโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งเป้าหมายและลูกน้องบางตำแหน่ง อาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมา เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ข้อดีคือทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างและครอบคลุม

10. แบบทดสอบการปฏิบัติงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General

Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

11. การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและการประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

12. แบบทดสอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถามแบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่างเช่นการสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่างการสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) และการรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports) เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์ อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

จากวิธีการประเมินสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้น ไม่สามารถบอกได้ว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ของแต่ละองค์กร ซึ่งในการประเมินแต่ละครั้งอาจต้องใช้วิธีการหลายวิธีการร่วมกันเพื่อให้ได้สมรรถนะที่ครบถ้วนและตรงตามต้องการที่กำหนดไว้

สำนักงาน ก.พ. (2548: 15-16) ได้แบ่งประเภทของการวัด/ประเมินสมรรถนะ ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ

1. การทดสอบ (Tests of Performance) เป็นการทดสอบที่ให้ผู้รับการประเมินทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (general mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ (Spacial ability) และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการประเมินในบางสถานการณ์ การประเมินประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. การรายงานตนเอง (Self Reports) เป็นการให้ผู้รับการประเมินรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

จิตพัฒนา พิชญธาตพงศ์ (2549: 56-61) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินสมรรถนะมีวิธีการ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว เพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียว อาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่ไปในประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกันวิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง วิธีแก้ไขคือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ (Special Ability) หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนตร์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญๆ (Critical Incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรม บันทึกพฤติกรรมหลักๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ว่าสูงหรือต่ำกว่า

5. การเขียนเรียงความ (Written Essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมามาว่า ตนใช้ความรู้ ทักษะและ

พฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6. ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือต้องใช้เวลามาก ในกรณีที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงาน หรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

7. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

8. การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้น ๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตามแนวดิ่งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือรวมกันทั้ง 3 ฝ่าย เพื่อประเมินสถานะของบุคลากร

9. ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360° Evaluation) เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมิน จากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่า ผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือการประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลเดียว ข้อจำกัดคือมีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง หรือพฤติกรรมชั่วร้ายซึ่งกันและกัน เป็นต้น

10. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลาย ๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยากรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูง เพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงใช้เวลามาก เป็นต้น

นอกจากนี้ จูดีพัณณ์ พิชญธาตพงศ์ (2549: 55) ได้ให้แนวทางการประเมินสมรรถนะที่ดีไว้ ดังนี้

1. ดำเนินการอย่างเป็นระบบ (Systematic)
2. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินชัดเจน (Objective)
3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)

4. เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

เทื่อน ทองแก้ว (2550: 5) ได้กล่าวถึง การวัดสมรรถนะว่าทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคลว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล
2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ๆ

2.2 ผลการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

3. การสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

4. ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

5. 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

เฮลล์ไรเกิลและคนอื่นๆ (Hellriegel; et al.2001) ได้ศึกษาและวิจัยพบว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้บริหารควรมีสมรรถนะหลักของผู้บริหาร 6 ประการคือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competency) ประกอบด้วย
 - 1) การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) 2) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) และ 3) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration)

Competency) ประกอบด้วย 1) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (Information Gathering, Analysis and Problem Solving) 2) การวางแผนและบริหารโครงการ (Planning and Organizing Projects) 3) การบริหารเวลา (Time Management) และ 4) การบริหารการเงินและงบประมาณ (Budgeting and Financial Managements)

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย 1) การสร้างทีมงาน (Designing Teams) 2) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (Creating a Supportive Environment) และ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (Managing Team Dynamics)

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) 2) ความเข้าใจในองค์กร (Understanding the Organization) และ 3) การดำเนินกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (Global Awareness Competency) ประกอบด้วย 1) ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cultural Knowledge and Understanding) 2) ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (Cultural Openness and Sensitivity)

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Self - Management Competency) ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Integrity and Ethical Conduct) 2) แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (Personal Drive and Resilience) 3) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balancing Work and Life Demands) และ 4) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-Awareness and Development)

เซอร์มอน (Shermon. 2004: 35-38, 87) ได้นำเสนอสมรรถนะทางการบริหารที่เป็นสมรรถนะระดับกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะคือ

1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Mindset) ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ คือ 1) มโนทัศน์และการคิดวิเคราะห์ 2) การคิดเชิงระบบ และ 3) ความเข้าใจสิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์แนวโน้ม

2. การสร้างเครือข่ายและการจัดการ (Networking and Management) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ความชัดเจนตรงประเด็น 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี และ 3) การใช้สารสนเทศ

3. ธุรกิจสัมพันธ์ (Business Relation) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจธุรกิจ 2) การสร้างเครือข่ายธุรกิจ และ 3) ความสามารถในการปรับตัวในธุรกิจ

4. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) การระบุปัญหาชัดเจน 2) การแก้ปัญหาได้ตรงจุด และ 3) ความกระตือรือร้นทำงานเชิงรุก

5. ลักษณะส่วนบุคคล (Person Habits) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) มีความหนักแน่น 2) มีบุคลิกภาพเป็นแบบอย่างที่ดี และ 3) ให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติ

6. ภาวะผู้นำกับการใช้อิทธิพล (Leadership and Influence) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) มีความยุติธรรม และ 3) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

7. ทักษะกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ
1) การจูงใจทีมงาน 2) การสร้างทีมงาน และ 3) การมุ่งความสำเร็จ

สโลคัม แจ็คสัน และเฮลล์ไรเกิล (Slocum; Jackson; & Hellriegel. 2008) ได้นำเสนอ
สมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหารไว้ 6 สมรรถนะ (Six Core Managerial Competencies) ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการสื่อสาร (Communication Competency) มีองค์ประกอบดังนี้
1) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) 2) การสื่อสารแบบเป็นทางการ
(Formal Communication) และ 3) การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

2. สมรรถนะด้านการวางแผนการบริหาร (Planning Administration Competency)
ประกอบด้วย 1) การรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและการแก้ปัญหา (Information
Gathering, Analysis and Problem Solving) 2) การวางแผนและการจัดการโครงการ (Planning
and Organizing Projects) 3) การบริหารเวลา (Time Management) และ 4) การบริหารการเงิน
และงบประมาณ (Budgeting and Financial Management)

3. สมรรถนะด้านการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) ประกอบด้วย
1) ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Industry) 2) ความเข้าใจในองค์กร (Understanding
the Organization) และ 3) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Taking Strategic Actions)

4. สมรรถนะด้านการบริหารตนเอง (Self - Management Competency) ประกอบด้วย
1) การควบคุมและประพฤติตามจริยธรรม (Inquiry and Ethical Conduct) 2) แรงขับและความ
ยืดหยุ่นเฉพาะบุคคล (Personal Drive and Resilience) 3) การสร้างความสมดุลในการดำรงชีวิตและ
การทำงาน (Balancing Work and Life Demand) และ 4) การสร้างความตระหนักและการ
พัฒนาตนเอง (Self - Awareness and Development)

5. สมรรถนะด้านการผสมผสานวัฒนธรรม (Multicultural Competency) ประกอบด้วย
1) การสร้างความเข้าใจวัฒนธรรมแห่งความรู้ (Cultural Knowledge and Understanding)
และ 2) วัฒนธรรมการตอบสนองอย่างรวดเร็วและตรงไปตรงมา (Cultural Openness and
Sensitivity)

6. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย
1) การออกแบบทีม (Designing Teams) 2) การเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน
(Creating a Supportive Environment) และ 3) การจัดการทีมอย่างต่อเนื่อง (Managing Team
Dynamic)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 41-43) ได้นำเสนอรูปแบบสมรรถนะของตำแหน่ง ผู้จัดการ
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีสมรรถนะในการบริหาร 10 สมรรถนะ ดังนี้

1. การให้คำปรึกษา หมายถึง การที่เป็นบุคคลที่พนักงานสามารถเดินเข้ามาเพื่อขอ
คำปรึกษาในทุกเรื่องได้ เป็นนักฟังที่ดี เข้าใจและมีจิตวิทยาในการฟัง การพูด และให้คำแนะนำ
ปรึกษาแก่ผู้อื่น เพื่อให้เขาสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวของเขาเอง

2. การประสานงาน หมายถึง ความสามารถในการประสานเรื่องต่าง ๆ กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานเป็นอย่างดี

3. มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกประเภท ทุกระดับ ในองค์การและบุคคลภายนอก สามารถริเริ่มสร้างความคุ้นเคย พัฒนาและรักษาระดับความสัมพันธ์ ส่วนบุคคลได้อย่างต่อเนื่อง

4. การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกได้ กำหนดทางเลือกในการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้

5. การควบคุมอารมณ์ หมายถึง ความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ และต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อการยั่วเย้าของบุคคลต่าง ๆ ได้ดี และต้องรักษาความเป็นกลางด้วยการมีสติอยู่ตลอดเวลา ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเพราะอารมณ์ ต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง

6. การประนีประนอม หมายถึง ความสามารถในการประสานผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มในองค์การได้โดยต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ ข้อจำกัด และจุดยืนของแต่ละกลุ่ม และคิดหาเทคนิควิธีการที่จะช่วยให้ทุกกลุ่มได้รับประโยชน์ และหาข้อสรุปในลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้

7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมีความรู้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในทุกด้าน ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาว่าจ้าง การบริหารระบบผลตอบแทน การพัฒนาและการฝึกอบรม การบริหารระบบพนักงานสัมพันธ์ และมีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

8. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ หมายถึง ความเข้าใจลักษณะการดำเนินธุรกิจตัวสินค้าและการบริการ รวมถึงเข้าใจโครงสร้างการบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ และต้องสามารถสร้างระบบในการติดตามความเคลื่อนไหวของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การได้ตลอดเวลา

9. ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ หมายถึง ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการจัดทำรายงานนำเสนอ และติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เป็นอย่างดี

10. ทักษะด้านภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน และเขียนภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถติดต่อกันว่าข้อมูล การร่วมประชุมสัมมนาที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2549) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะทางการบริหาร คือความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 15 ประการ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การแก้ไขปัญหา 3) การวางแผน 4) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 5) การวิเคราะห์ธุรกิจ 6) การตัดสินใจ 7) การมีไหวพริบ 8) การสร้างทีมงาน 9) การมอบหมายงาน 10) การบริหารทรัพยากร 11) การคิดเชิงวิเคราะห์ 12) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 13) การสอนงาน 14) การติดตามงาน และ 15) การบริหารความขัดแย้ง

สำนักงาน ก.พ. (2553ก: 1) ได้จัดทำสมรรถนะนักบริหารเพื่อใช้ในการสรรหาและเลือกสรรหา นักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service : SES) ซึ่งผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 จะต้องเข้ารับการประเมิน ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 กลุ่ม 12 ด้าน ดังนี้

1. ความรอบรู้ในการบริหาร (Business Acumen) ประกอบด้วย สมรรถนะในการ จัดการและบริหาร 3 ประการ คือ

1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) คือ ความสามารถในการ ริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุ วิสัยทัศน์การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติ ให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขตขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสม ในการเปลี่ยนแปลง

2) การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) คือ ความมุ่งมั่น ในการให้บริการ ช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความ ต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการ ของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

3) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ ความสามารถสร้างแผนการ ปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิด ผลสัมฤทธิ์เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการโดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

2. การบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional Management) ประกอบด้วย สมรรถนะ ในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ

1) การตัดสินใจ (Decision Making) คือ ความสามารถในการเลือกดำเนินการ อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ เพื่อการ ตัดสินใจที่ดีที่สุดสถานการณ์นั้นๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะระบุประเด็นของ ปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์

2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คือ ความสามารถในการระบุ กำหนด ขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ ข้อเสนอการตัดสินใจแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพ และแนวทางใหม่ๆ

3) ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการสร้างและประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร โนมน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้ง ในด้านการให้คำแนะนำและการให้อำนาจสามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพโดยมุ่งเน้นการพัฒนา ทั้งในระดับบุคคลทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

3. การบริหารคน (Human Resource Management) ประกอบด้วย สมรรถนะ ในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ

1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility) คือความสามารถในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคลหรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือองค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

2) ทักษะในการสื่อสาร (Communication) คือ ความสามารถที่เป็นทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

3) การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

4. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ

1) การรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) สำคัญในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจเพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยัน ที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง(Stakeholders)ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) การบริหารทรัพยากร (Managing Resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูลเทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่นๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรกลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นตำแหน่งในสายงานบริหารการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ. 2553: 1-14) ไว้ดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ

เป็นผู้บริหารราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมหรือมัธยมศึกษา และปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา การพัฒนางานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การเงินและสินทรัพย์การบริหารทั่วไป ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา การประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของบุคคล ท้องถิ่น และหน่วยงานอื่น กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลสถานศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

1) การบริหารและการจัดการศึกษา โดยวางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบการศึกษา ตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ การประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของเอกชน ประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและประสาน สนับสนุน บุคคล ครอบครัว องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน ประกอบการ และสถาบันต่างๆ

2) การพัฒนางานวิชาการ โดยการส่งเสริม สนับสนุน การนิเทศ การวิเคราะห์ วิจัยประสานงานด้านวิชาการ การพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานเครือข่ายด้านการศึกษา การจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา

3) การบริหารงานบุคคล โดยการวางแผนและการดำเนินงานบริหารงานบุคคล การสรรหาการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน วินัย การรักษาวินัย การ ดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และร้องทุกข์ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการ บริหารงานบุคคลในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและมัธยมศึกษา

4) การบริหารงบประมาณ การเงินและสินทรัพย์ รวมทั้งการวิเคราะห์ จัดตั้งและ จัดสรรงบประมาณ ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ จัดระบบการศึกษา ตรวจสอบและควบคุมภายในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

5) การบริหารงานทั่วไป โดยจัดระบบงานธุรการ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบ บริหารและพัฒนาองค์กร การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษา การจัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิก สถานศึกษางานประชาสัมพันธ์ งานยานพาหนะ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม การระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมกิจการนักเรียน งานสัมพันธ์ชุมชน งานประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา

6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

3. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

1) มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนด เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

2) ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และรับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของอันดับ คศ. 4 หรือดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ทั้งนี้ ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะต้องปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการ ประถมศึกษาหรือการบริหารมัธยมศึกษา แล้วแต่กรณี มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4. การให้รับเงินเดือนให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ. 4 หากผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้ใดผ่านการประเมิน มีวิทยฐานะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ หรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด แล้วให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.4 หรือ คศ.5 ตามลำดับ

สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552: 39-49) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551-2552 พบว่า โครงสร้างสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ได้แก่

1. การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) หมายถึง ความสามารถใช้พลังสมองคิดอธิบายหรือให้เหตุผลเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กำหนดแนวทางตัดสินใจ ดำเนินงานตามหลักการและกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมโดยมีระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
1. การเรียนรู้ (Learning)	- อธิบาย/ถ่ายทอด การใช้ทักษะการคิดในการบริหารและการปฏิบัติงาน - กำหนดเป้าหมาย แนวทางแก้ไขปัญหาและตัดสินใจตามนโยบายมาตรฐาน - ใช้ความรู้ ทักษะ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้
2. การปรับใช้ (Adopting)	- ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม - กำหนดเป้าหมาย แนวทางแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง - ปรับปรุงงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ
3. การปฏิบัติได้ (Performing)	- ประยุกต์ใช้การคิดพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น - วิเคราะห์และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่ดีได้หลายแนวทาง - แก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนได้สำเร็จ
4. การนำ (Leading)	- ประเมินทางเลือกและคาดคะเนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหาร - เชี่ยวชาญการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ในการบริหารจัดการที่เป็นแบบอย่างได้ - ปรับปรุงการบริหารงานรองรับการเป็นองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ได้สำเร็จ

2. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถนำกลุ่มคน นำองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ คิดค้นนวัตกรรม จัดระบบฐานข้อมูลและการจัดการความรู้ สร้างความผูกพัน โน้มน้าว โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางการศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
1. การเรียนรู้ (Learning)	- ตั้งใจ ปฏิบัติตามแนวทางภาวะผู้นำที่ดี - แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ - กำหนดแนวทางดำเนินงานแก้ปัญหาที่ไม่ยุ่งยากและซับซ้อนได้
2. การปรับใช้ (Adopting)	- ใช้ภาวะผู้นำของตนในการปรับปรุงพัฒนางาน - กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิธีการให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคคลกลุ่มงานและองค์กร - ปฏิบัติงานในหน้าที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรมจริยธรรมหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
3. การปฏิบัติได้ (Performing)	- ร่วมตัดสินใจวางแผน พัฒนางานได้เหมาะสมกับสถานการณ์ - มุ่งมั่นนำกลุ่มคน นำองค์กร จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ - นำเสนอแนวทางปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรมจริยธรรม หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
4. การนำ (Leading)	- ส่งเสริม กระตุ้น ผู้อื่น ปฏิบัติงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี - สร้างวัฒนธรรมการพัฒนางาน หรือนวัตกรรมการจัดการเป็นที่ยอมรับ - เป็นผู้นำบริหารจัดการองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยอดเยี่ยม

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chang Management) หมายถึง ความสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงระบบ กระบวนการและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของบุคคล และองค์การในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
1. การเรียนรู้ (Learning)	- อธิบาย บรรยาย หลักการ ทฤษฎีพื้นฐานในการบริหารการเปลี่ยนแปลง - เห็นคุณค่าของความจำเป็นในการบริหารเปลี่ยนแปลง - สร้างทีมงานในการบริหารเปลี่ยนแปลงการศึกษาในบริบทที่เกี่ยวข้อง
2. การปรับใช้ (Adopting)	- กำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การบริหารเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา - กระตุ้น จูงใจทีมงานให้ยอมรับและร่วมมือในการดำเนินงานเปลี่ยนแปลง - ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมตามสถานการณ์
3. การปฏิบัติได้ (Performing)	- บูรณาการแนวคิด ทฤษฎีการบริหารเปลี่ยนแปลงในการบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ - กำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการบริหารเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับบริบทที่เกี่ยวข้อง - บริหารเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการศึกษาประสบความสำเร็จเป็นรูปธรรม
4. การนำ (Leading)	- ริเริ่มหรือนำรูปแบบ วิธีการ การบริหารเปลี่ยนแปลงมาสู่บุคคล หน่วยงานอื่นจนเป็นที่ยอมรับ - ขับเคลื่อนการบริหารเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างที่ดี - เผยแพร่ วิธีการ แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารเปลี่ยนแปลงเป็นที่ประจักษ์

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง ความสามารถครองตน ครองคน ครองงาน ถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ กฎหมาย เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมและสร้างศรัทธาในวิชาชีพ โดยมีระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
1. การเรียนรู้ (Learning)	- ประพฤติตน ตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ - ยึดมั่นปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ - นำหลักการครองตน ครองคน ครองงาน มาใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
2. การปรับใช้ (Adopting)	- ประยุกต์ใช้หลักการครองตน ครองคน ครองงาน มาใช้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง - มุ่งมั่นปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมุ่งประโยชน์ของการศึกษาและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง - ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ กฎหมาย เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ
3. การปฏิบัติได้ (Performing)	- ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ กฎหมาย สอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรม - แสดงออกถึงพฤติกรรมการครองตน ครองคน ครองงาน ที่เกิดความสำเร็จในงาน - สนับสนุน ส่งเสริมผู้ร่วมงานประพฤติปฏิบัติตนถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต สมศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ
4. การนำ (Leading)	- ประพฤติปฏิบัติตน รักษาวินัย ศรัทธา ในการประกอบวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี - มุ่งมั่น ส่งเสริม การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ - แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ส่งเสริมผู้อื่นปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพเป็นที่รัก

5. การส่งเสริมการจัดการศึกษา (Educational Management Facilitating) หมายถึง ความสามารถกำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้สถานศึกษา องค์กร หน่วยงาน ชุมชน บุคคล ครอบครัว สถาบัน สถานประกอบการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ โดยมีระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
1. การเรียนรู้ (Learning)	- อธิบาย/ ถ่ายทอด แนวทาง วิธีการ ส่งเสริมการจัดการศึกษา - สร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานส่งเสริมการจัดการศึกษา - กำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการจัดการศึกษาในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง
2. การปรับใช้ (Adopting)	- กำหนดนโยบาย แผน ศึกษา วิจัย การดำเนินงานส่งเสริมการจัดการศึกษา - กระตุ้น ส่งเสริม สื่อสารแก่ทีมงาน จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย - นำนโยบายและแผนการส่งเสริมการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ
3. การปฏิบัติได้ (Performing)	- บูรณาการทรัพยากร นวัตกรรม หรือศักยภาพบุคคล ส่งเสริมการจัดการศึกษาทั่วถึง - อำนวยความสะดวก ส่งเสริมการจัดการศึกษาที่มีลักษณะหลากหลายครอบคลุมพื้นที่ - ส่งเสริมการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
4. การนำ (Leading)	- ประเมินสถานการณ์ และตัดสินใจ ดำเนินงานส่งเสริมการจัดการศึกษาได้ถูกต้อง - มุ่งมั่น อุทิศตน บริหารการส่งเสริมการจัดการศึกษาไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับ - สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้เกี่ยวข้องดำเนินงานส่งเสริมการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม

6. ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Expertise) หมายถึง ความสามารถวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิชาชีพ และอื่นๆ เพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
1. การเรียนรู้ (Learning)	- ระบุแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน - วิเคราะห์อัตรากำลังและความสามารถของทรัพยากรบุคคล - วางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางที่กำหนด
2. การปรับใช้ (Adopting)	- ใช้ทักษะกระบวนการ เทคนิค วิธีการ บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ - มุ่งมั่นพัฒนาความสามารถบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการศึกษา - ดำเนินกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์อย่างถูกต้อง
3. การปฏิบัติได้ (Performing)	- บูรณาการความรู้ ทักษะ เพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลเหมาะสมกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง - ตั้งใจพัฒนาระบบ กระบวนการ บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ให้บรรลุ เป้าหมายกลยุทธ์ - นำทีมงานดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์สำเร็จเป็นรูปธรรม
4. การนำ (Leading)	- ประยุกต์ใช้นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ - ส่งเสริมการสร้างผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นแบบอย่างได้ - สร้างความสมดุลในคุณภาพชีวิตและการทำงานของบุคลากรที่ดีเด่นหรือยอดเยี่ยม

7. การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing) หมายถึง ความสามารถสื่อความกับบุคคลอื่น ด้วยการเขียน พูด โน้มน้าว จูงใจ โดยใช้วิธีการหรือสื่อต่างๆ ที่ทำให้บุคคลอื่นประทับใจ สนับสนุนความคิดและแนวทางของตน เพื่อความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา โดยมีระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
1. การเรียนรู้ (Learning)	- ศึกษา พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียน - อธิบาย ถ่ายทอด การสื่อสารและจูงใจที่ดีแก่ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น - โน้มน้าว จูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามในการปฏิบัติงานเบื้องต้น ประสบความสำเร็จ
2. การปรับใช้ (Adopting)	- ใช้ทักษะการสื่อสารและจูงใจแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นในการปฏิบัติงาน - พยายามสื่อความหมาย โน้มน้าว จูงใจผู้อื่นให้มีส่วนร่วมปฏิบัติงาน - วางแผนการสื่อสารและจูงใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเป็นรูปธรรม
3. การปฏิบัติได้ (Performing)	- บูรณาการทักษะการสื่อสาร จูงใจ เพื่อปฏิบัติงานบริหารการศึกษามรรล วัดอุปประสงค์ - ส่งเสริมบุคคล หน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องใช้ทักษะสื่อสาร จูงใจ เพื่อ ประโยชน์ในการจัดการศึกษา - กำหนดแนวทาง เทคนิค วิธีการ สื่อสาร จูงใจให้บุคคล หน่วยงานหรือ ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมจัดการศึกษา
4. การนำ (Leading)	- เป็นผู้นำ บุคคล หน่วยงานใช้การสื่อสารและจูงใจปฏิบัติงานประสบ ความสำเร็จเป็นตัวอย่างที่ดี - ผลักดันกลยุทธ์ ระบบการสื่อสาร จูงใจ เพื่อให้การจัดการศึกษา บรรลุเป้าหมาย - เผยแพร่ วิธีการ รูปแบบ แนวทางการปฏิบัติในการสื่อสารและจูงใจที่ดี แก่บุคคล หน่วยงานอื่นเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวิชาชีพ

8. การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ(Problem solving and Decision Making) หมายถึง ความสามารถกำหนด แนวทาง วิธีการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การวิจัย และกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจบริหารจัดการศึกษา โดยมีระดับ สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
1. การเรียนรู้ (Learning)	- อธิบายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจ - จัดระเบียบข้อมูลเพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจเป็นปัจจุบัน - วิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อการแก้ปัญหา และตัดสินใจในงาน
2. การปรับใช้ (Adopting)	- วางแผนแก้ปัญหาและตัดสินใจในการบริหารงานที่รับผิดชอบ - พิจารณาทางเลือกแก้ปัญหาและตัดสินใจเหมาะสมกับสภาพ การจัดการศึกษา - สร้างระบบหรือแนวทางการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ที่ชัดเจน
3. การปฏิบัติได้ (Performing)	- บูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์มาใช้แก้ปัญหาและตัดสินใจ พัฒนางานถูกต้องเหมาะสม - ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมแก้ปัญหาและตัดสินใจได้หลากหลาย - การแก้ปัญหาและตัดสินใจในการบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จ
4. การนำ (Leading)	- ประเมินสถานการณ์เพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจพัฒนางานประสบ ความสำเร็จ - แก้ปัญหาและตัดสินใจแก่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือหน่วยงาน เป็นแบบอย่างได้ - เผยแพร่ผลงานการแก้ปัญหาและตัดสินใจพัฒนางานที่ประสบ ความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม

9. การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Technology Management for Educational) หมายถึง ความสามารถประยุกต์ บูรณาการ ระดมทรัพยากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหาร ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา ให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมีระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
1. การเรียนรู้ (Learning)	- อธิบาย/ ถ่ายทอดแนวทางการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา - พยายามนำเทคโนโลยี นวัตกรรม มาใช้จัดการศึกษา - ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ บริหารจัดการศึกษาได้ตามแนวทางที่กำหนด
2. การปรับใช้ (Adopting)	- วางแผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษาโดยไม่ต้องแนะนำ - สนับสนุนทีมงานหรือกลุ่มงานใช้เทคโนโลยีสอดคล้องกับกิจกรรมการจัดการศึกษา - ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแก้ปัญหาการบริหารการศึกษาอย่างถูกต้อง
3. การปฏิบัติได้ (Performing)	- บูรณาการ ระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อจัดการศึกษาได้อย่างหลากหลาย - จัดระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง - นำผลการใช้เทคโนโลยีมาปรับปรุงการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
4. การนำ (Leading)	- ประเมิน ตัดสินใจ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาได้อย่างถูกต้อง - เชี่ยวชาญการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาเป็นที่ยอมรับ - สร้างผลงานและหรือเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี

10. การประเมินและติดตามผลการศึกษา(Educational Assessing and Monitoring)
หมายถึง ความสามารถประยุกต์ใช้ แนวทาง เทคนิค วิธีการ เครื่องมือการวัด การประเมิน และ
ติดตามผล รวมถึงการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้สารสนเทศการศึกษา โดยมีระดับสมรรถนะและ
พฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	พฤติกรรมบ่งชี้ (Behavioral Indicators)
1. การเรียนรู้ (Learning)	- อภิปรายแนวทางการประเมินและติดตามผลการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด - พยายามให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจแนวทางการประเมินและติดตามผลการศึกษา - กำหนดแนวทางการประเมินและติดตามผลการศึกษาในงานที่รับผิดชอบ
2. การปรับใช้ (Adopting)	- จัดระบบการประเมินและติดตามผลการศึกษาในขอบเขตความรับผิดชอบ - มุ่งมั่นพัฒนาความเชี่ยวชาญในการประเมินและติดตามผลการศึกษา - บริหารการประเมินและติดตามผลการศึกษา ถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด
3. การปฏิบัติได้ (Performing)	- กำหนดแผนการประเมินและติดตามผลการศึกษาสอดคล้องกับบริบทการศึกษา - ส่งเสริมแนวทางการประเมินและติดตามผลการศึกษาที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ - ดำเนินการประเมินและติดตามผลการศึกษาชัดเจนเป็นรูปธรรม
4. การนำ (Leading)	- สรุป รายงานผลการประเมินและติดตามผลการศึกษาถูกต้องเชื่อถือได้ - ส่งเสริมความเชี่ยวชาญการประเมินและติดตามผลการศึกษาอย่างโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ - เผยแพร่แนวทางการประเมินและติดตามผลการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ยอดเยี่ยมเป็นแบบอย่างที่ดี

คุรุสภาได้ออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา. 2556: 68, 69-70)

สาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ตามมาตรฐานความรู้ มีดังนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย

1.1 สารความรู้

- 1) จิตวิญญาณ อุดมการณ์ของผู้บริหาร
- 2) การจัดการความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
- 3) ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

1.2 สมรรถนะ

- 1) มีอุดมการณ์ของผู้บริหารและแนวทางการพัฒนาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ
- 2) สามารถศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

2. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

2.1 สารความรู้

- 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำ
- 2) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 3) การบริหารงานระบบเครือข่าย
- 4) การบริหารความเสี่ยงและความขัดแย้ง
- 5) ปฏิสัมพันธ์และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน
- 6) การนิเทศการศึกษา

2.2 สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารงานระบบเครือข่าย
- 2) สามารถบริหารการศึกษา และกำกับ ติดตาม ส่งเสริมและประเมิน

สถานศึกษา

3. การบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

3.1 สารความรู้

- 1) ทฤษฎี หลักการ กระบวนการ และหน้าที่ในการบริหาร
- 2) การบริหารองค์การ สำนักงาน และองค์กรคณะบุคคล
- 3) การบริหารงานบุคคล
- 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และผู้บริหารการศึกษา
- 5) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้
- 6) การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารการศึกษา

3.2 สมรรถนะ

- 1) กำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานทางการศึกษา
- 2) เลือกใช้ทฤษฎี หลักการ และกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทมหภาคและภูมิสังคม

3) สามารถบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้

4. การส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

4.1 สารความรู้

- 1) การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน
- 2) การบริหารแหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
- 3) การพัฒนาหลักสูตร และหลักสูตรสถานศึกษา
- 4) การประเมินหลักสูตร

4.2 สมรรถนะ

- 1) สามารถพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพ

ผู้เรียน

- 2) ติดตาม ประเมินผล รายงาน และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนา

คุณภาพการศึกษา

5. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

5.1 สารความรู้

- 1) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก
- 2) การกำกับติดตามการประกันคุณภาพการศึกษา

5.2 สมรรถนะ

- 1) สามารถกำกับติดตามการประกันคุณภาพการศึกษา
- 2) นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาการศึกษา

6. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ประกอบด้วย

6.1 สารความรู้

- 1) หลักธรรมาภิบาลและความซื่อสัตย์สุจริต
- 2) คุณธรรม และจริยธรรมของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา
- 3) จรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภากำหนด

6.2 สมรรถนะ

- 1) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตสำนึกสาธารณะและเสียสละให้สังคม
- 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557: 165-183) ได้กล่าวถึง สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ โดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาของไทยไว้ 9 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) รู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ 2) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ 3) มีภาวะทางอารมณ์ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ 5) ผู้ประสานสิบทิศ 6) ตัดสินใจเฉียบขาด 7) พัฒนาทีมงาน 8) บริหารแบบมีส่วนร่วม และ 9) คุณธรรมนำชีวิต

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (American Association of School Administrators : AASA. 2006: online) ได้กำหนดมาตรฐานของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเมื่ออาชีพไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมท้องถิ่น (Leadership and District Culture) คือ มีความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำทางการบริหาร โดยการพัฒนาดิถีทัศน์ การสร้างวัฒนธรรม ในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การอำนวยการ การปกครองบังคับบัญชา เข้าใจประเด็นสำคัญ ของการจัดการศึกษาในระดับสากล จัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายร่วมกับคณะและชุมชน จัดลำดับความสำคัญในบริบทท้องถิ่นตามความต้องการจำเป็นของนักเรียนและบุคลากร จัดบริการ นักเรียนได้อย่างเหมาะสมกับความแตกต่างของแต่ละชุมชนภายในเขตพื้นที่การศึกษา

โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน
2. ใส่ใจปัญหาสากลที่มีผลต่อสถานศึกษาและนักเรียน
3. ส่งเสริมความเข้มแข็ง และความเป็นเลิศทางวิชาการของนักเรียนและทีมงาน
4. บำรุงรักษาบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งในด้านกายภาพและจิตใจ
5. พัฒนาบุคลากรให้สามารถเพิ่มระดับความสำเร็จที่สูงขึ้น
6. สร้างให้ทีมงานและนักเรียนยอมรับตนเองมากขึ้น
7. ใช้วิธีแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์
8. ส่งเสริมและกำหนดรูปแบบในการบริหารความเสี่ยง
9. เคารพและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
10. บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
11. มีการวางแผนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างชุมชน
12. ควบคุมดูแลและประเมินผลการดำเนินงานจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
13. เข้าใจความแตกต่างของชุมชนด้านวัฒนธรรม และชนกลุ่มน้อย
14. ยกย่องและประกาศเกียรติคุณของชุมชนและสถานศึกษา

2. นโยบายและการบริหารสาธารณะ (Policy and Governance) คือ พัฒนาวีธีการทำงานร่วมกับคณะกรรมการการศึกษา ทำงานแบบมีส่วนร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อน นโยบายของเขตพื้นที่สอดคล้องกับบริบททั้งภายในภายนอกองค์กร ปรับแผนให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของรัฐบาลกลางและเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดมาตรฐาน ควบคุมดูแล ประยุกต์ใช้ โดยคำนึงถึงภารกิจและความรับผิดชอบ

โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. เข้าใจระบบการบริหาร และประชาธิปไตยในสถานศึกษา
2. สามารถปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการการศึกษา และมีความสัมพันธ์

ที่ดีต่อกัน

3. นำนโยบายเขตพื้นที่ไปสู่การปฏิบัติทั้งโครงการภายในและภายนอก
4. ควบคุม ติดตามการดำเนินงานตามนโยบายของท้องถิ่นให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและรัฐบาลกลาง

5. หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายด้วยความรับผิดชอบ

3. การติดต่อสื่อสารและความสัมพันธ์กับชุมชน (Communication and Community Relations) คือ การสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของเขตพื้นที่ สนองต่อความต้องการของชุมชน การกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน การวางแผน การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเข้าใจในสภาพของสถานศึกษาในท้องถิ่นและระบบการเมืองโดยการประยุกต์ทักษะการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้มแข็งในชุมชน ส่งเสริมสิทธิขั้นพื้นฐานของปวงชนการบริหารทรัพยากร งบประมาณที่ได้รับอย่างเป็นธรรม ใช้อุทธรศาสตร์และกระบวนการประชาธิปไตย การสร้างความสัมพันธ์ทางการเมืองและการจัดสวัสดิการให้แก่ผู้เรียน

โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. เสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสิทธิพื้นฐานเพื่อให้ชุมชนได้รับทราบ
2. เข้าใจทฤษฎีการเมืองและทักษะในการสร้างและสนองความต้องการในสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน
3. เข้าใจและสามารถสื่อกับทุกกลุ่มที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
4. มีความยุติธรรมและมีทักษะการพูดที่ดีในการสื่อสาร
5. พัฒนาเทคนิคทั้งในและนอกรูปแบบในการสร้างการรับรู้และท้องถิ่นโดยการส่งเสริมความเข้าใจ แนะนำและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล
6. สื่อสาร และสร้างความเข้าใจในกิจกรรม/โครงการ และสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับงานด้านการศึกษา
7. สื่อสารด้วยการเขียน การพูดได้อย่างชัดเจน มีน้ำหนัก
8. มีทักษะการฟังทั้งที่เป็นรูปแบบและนอกรูปแบบ
9. มีทักษะในการเป็นผู้นำและการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม
10. สามารถรับรู้พลังทางการเมืองในชุมชน
11. ชัดเจนในบริบททางการเมืองและสิ่งแวดล้อมในชุมชน
12. สร้างกลยุทธ์ในการบรรลุไปสู่เป้าหมาย
13. ชักชวนชุมชนในการส่งเสริมจัดสวัสดิการแก่นักเรียน
14. การประนีประนอม และแก้ปัญหาความขัดแย้ง
15. การสร้างมติมหาชน ความเห็นที่สอดคล้องกัน
16. จัดกิจกรรมของสถานศึกษา สร้างความสัมพันธ์ชุมชนและให้บริการชุมชน
17. นำเสนอประเด็นที่สำคัญและแก้ปัญหา
18. พัฒนาและดำเนินการวางแผนการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก

4. การบริหารจัดการองค์การ (Organizational Management) คือ มีความเข้าใจในระบบการบริหารงานสถานศึกษาในเขตพื้นที่ ตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ มีข้อมูล กำหนดกรอบการแก้ปัญหา การพัฒนา รับฟังความคิดเห็น มีข้อสรุปในการตัดสินใจที่มีคุณภาพ วางแผนและกำหนดตารางการปฏิบัติส่วนบุคคลและองค์การ ควบคุมการดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรม มอบหมายงาน กระจายอำนาจอย่างเหมาะสม สร้างความมั่นคง และจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร จัดการงบประมาณ และมีมาตรการควบคุมระบบการเงินและบัญชีในหน่วยงานให้มีความถูกต้อง

โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. การตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ
 2. จัดกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหา
 3. อธิบายถึงองค์ประกอบหลักของการจัดการคุณภาพ
 4. พัฒนาเครื่องมือและควบคุมกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการสร้าง
- ความสามารถและการให้บริการ
5. มีความชัดเจนในระเบียบกฎหมาย และหลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน
- ของสถานศึกษา
6. พัฒนาระบบการจัดสรร การบริหารงบประมาณ และการรายงาน
- ทางการเงิน
7. บริหารทรัพยากรมนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน
8. ใช้และสนับสนุนให้มีระบบเทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน
 9. การคาดการณ์เกี่ยวกับระบบงบประมาณและการใช้เงินให้เกิดความคล่องตัว
 10. การวางแผนการดำเนินงานงบประมาณ และตรวจสอบควบคุม
- ทางการเงินและบัญชี
11. จัดให้มีกิจกรรมหรือโครงการ การให้ฝึกปฏิบัติงาน เช่น การบำรุงรักษา
- การให้บริการอาหาร การอำนวยความสะดวก เป็นต้น
12. วางแผนและจัดตารางในการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลและองค์การ

5. การวางแผนพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Planning and Development) คือ ออกแบบการจัดหลักสูตรและกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทที่หลากหลาย มีการคาดการณ์ วางแผนรองรับและกำหนดวิธีการในอนาคตเกี่ยวกับอาชีพและการจัดการศึกษาให้เหมาะสม การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะในการสอน และให้ความสำคัญของหลักสูตรในแต่ละหน่วย ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ปรับหลักสูตรให้มีความต่อเนื่อง มีตัวชี้วัดที่สอดคล้อง มีการทดสอบผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ นำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเหมาะสม

โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. ออกแบบและพัฒนาหลักสูตรแกนกลาง จัดระบบให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างชุมชน
2. วางแผนการจัดหลักสูตร ให้รองรับกับอาชีพในอนาคตและจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับผู้เรียน
3. เข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอนเป้าหมายและกระบวนการสอน
4. พัฒนาการรับรู้ และทฤษฎีการเรียนรู้ การจัดการสอนอย่างต่อเนื่อง
5. เข้าใจเด็ก และพัฒนาการของวัยรุ่น
6. อธิบายกระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรมด้านการสอนแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถสอนนักเรียน และวัยรุ่นอย่างมีประสิทธิภาพ
7. นำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา
8. ประเมินความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งในปัจจุบัน และแนวโน้มอนาคต
9. พัฒนาระบบการปรับหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง มีระบบเพื่อความเหมาะสม สร้างความมั่นใจและพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง
10. เข้าใจหลักสูตรในการพัฒนาผู้เรียน ทั้งด้านสมรรถนะและพฤติกรรม

6. การบริหารจัดการด้านการสอน (Instructional Management) คือ บริหารจัดการด้านการสอนโดยการศึกษาวิจัยด้านการเรียนรู้ ยุทธวิธีด้านการสอน การจัดเวลาสอน ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรในการพัฒนานักเรียนให้พัฒนาถึงขีดสุดของศักยภาพ ประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยและผลงานดีเด่น (Best Practice) ในการบูรณาการการสอนและทรัพยากรสำหรับความแตกต่างด้านวัฒนธรรม กำหนดวิธีการวัดผลประเมินผล การใช้เวลาในการสอน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และทรัพยากรในการพัฒนานักเรียน

โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. พัฒนาและควบคุมกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดบรรยากาศของการเรียนรู้
2. เข้าใจในกระบวนการจัดการเรียนการสอน
3. อธิบายเทคนิคในการบริหารจัดการชั้นเรียน
4. มีความเข้าใจในการพัฒนานักเรียนในภาพรวมทั้งด้านร่างกาย สังคม อารมณ์ การรับรู้ และความต้องการทางด้านภาษา
5. วางแผนและประเมินความเหมาะสมในด้านวิธีสอนและการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน
6. วิเคราะห์ความเหมาะสมของทรัพยากรด้านการสอนและจัดให้เหมาะสมและคุ้มค่าในการพัฒนา ยกระดับคุณภาพของนักเรียน

7. อธิบายกลวิธีการสอนที่เหมาะสมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และรูปแบบของการเรียนรู้

8. การใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดโปรแกรมการสอน

9. อธิบายถึงการเลือกวิธีในการควบคุมและวัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ของการเรียนรู้

10. อธิบายวิธีการวัดผล และประเมินผลความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

11. สาริต การค้นคว้าหาความรู้ด้วยการวิจัย และการใช้กลวิธีอย่างหลากหลาย

12. ความสามารถในการควบคุมติดตามผลความสำเร็จของนักเรียนเป็นรายบุคคล และการจัดระบบการรายงานผล

7. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) คือ พัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและจัดระบบการพัฒนาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคน คัดเลือกรูปแบบการนิเทศบนพื้นฐานของการวิจัยเพื่อสร้างแรงจูงใจ จัดระบบการจูงใจ จัดระบบสวัสดิการ และประยุกต์ใช้กฎหมายที่เหมาะสมสำหรับการคัดสรรบุคคล การพัฒนาบำรุงรักษา และการให้ออกจากงาน

โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. ประเมินระบบการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของบุคลากรและหน่วยงาน

2. มีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ และแรงจูงใจ

3. ประเมินโครงการพัฒนาศักยภาพ ผู้ประสบความสำเร็จอย่างมืออาชีพ

4. ใช้ระบบข้อมูลและการประเมินบุคลากรเพื่อกำหนดนโยบายบุคคลและการตัดสินใจ

5. วินิจฉัยและปรับปรุงสุขภาพ และกำลังขวัญในองค์กร

6. จัดให้มียุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการบุคลากร

7. เข้าใจถึงการจตุรูปแบบการรักษาผลประโยชน์ในองค์กร

8. ประเมินแหล่งที่มาของความเครียดในระดับบุคคลและองค์กร และพัฒนาวิธีการ สำหรับลดแรงกดดันนั้น ๆ (เช่น การให้คำปรึกษา โปรแกรมการออกกำลังกายและโภชนาการ)

9. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการนักเรียนเป็นอย่างดี

8. คุณค่าและจริยธรรมของผู้นำ (Values and Ethics of Leadership) คือ เข้าใจและกำหนดรูปแบบระบบของคุณค่า จริยธรรม และศีลธรรมของผู้นำที่เหมาะสม รับผิดชอบต่อหน้าที่ของการศึกษาในสังคมประชาธิปไตย เข้าใจความแตกต่างของวัฒนธรรมและเข้าใจชนกลุ่มน้อย สามารถปรับพฤติกรรม ปรับโปรแกรมการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชนที่หลากหลาย

ตัดสินใจสั่งการที่ดีที่สุดตามความต้องการของผู้เรียน ควบคุม กำกับ ดูแลสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างโอกาสสำหรับบุคลากรและนักเรียนรับผิดชอบอย่างมีจริยธรรมและมีทักษะในการเลือกใช้อิเล็กทรอนิกส์การจัดพิมพ์สื่อ การประสานงานในการช่วยเหลือนักเรียนให้ก้าวหน้าและพัฒนาด้วยความห่วงใยสู่การเป็นพลเมืองดีของชาติ

โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. เข้าใจวัฒนธรรมและความอ่อนไหวของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
2. เข้าใจบทบาทของสถานศึกษาในสังคมประชาธิปไตย
3. แสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมและคุณธรรม
4. ยอมรับรูปแบบของคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. อธิบายยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมคุณค่า และศีลธรรม และฝึกปฏิบัติให้เกิดขึ้นในแต่ละห้องเรียนและสถานศึกษา
6. อธิบายถึงวิธีการให้การศึกษา การสร้างเสริมภาพในสังคมประชาธิปไตย
7. อธิบายถึงยุทธศาสตร์ในการเพิ่มคุณค่า จริยธรรม และคุณธรรมของหลากหลายศาสนา ให้เป็นวิถีชีวิตในแต่ละห้องเรียนโดยไม่ฝักใฝ่หรือละเมิด
8. วางแผนการประสานงานในสังคม และตัวแทนของสังคมอื่น เพื่อสนับสนุนนักเรียนแต่ละคนในท้องถิ่น

ภาควิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งรัฐมินเนโซต้า (Department of Educational Leadership Minnesota State University) (2008: online) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาไว้ 13 สมรรถนะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ

- 1) ภาวะผู้นำโดยการประเมินกิจกรรมความร่วมมือและการปรับปรุงสภาพภาวะทางวัฒนธรรม
- 2) ภาวะผู้นำโดยการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางสำหรับบุคคลและกลุ่ม
- 3) รูปแบบความร่วมมือทางภาวะผู้นำและกลยุทธ์การตัดสินใจ
- 4) ความเข้าใจในประเด็นที่ส่งผลต่อการศึกษา
- 5) เข้าถึงกระบวนการด้านวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมกับเจ้าหน้าที่และชุมชน
- 6) กำหนดลำดับความสำคัญในบริบทความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 7) ปฏิบัติหน้าที่เป็นโฆษกด้านสวัสดิการของผู้เรียนทุกคนในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม
- 8) เข้าใจถึงการศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากท้องถิ่น รัฐ ประเทศชาติ และสถานการณ์ระหว่างประเทศ
- 9) ความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจคนอื่น

10) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติหรือการ
ปฏิรูปการศึกษา

2. การจัดการองค์กร

- 1) ความเข้าใจในระบบองค์กร
- 2) กำหนดและใช้กระบวนการเพื่อการรวมกลุ่ม การวิเคราะห์ การจัดการ และ
การใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนและทำการตัดสินใจสำหรับการประเมินแผนงาน
- 3) จัดทำแผนและกำหนดการทำงานของบุคคลและองค์กร กำหนด
กระบวนการเพื่อกิจกรรมและโครงการ มอบหมายและมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม
- 4) ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการ การจัดสรรทรัพยากรบุคคล
และวัสดุอุปกรณ์
- 5) พัฒนาและบริหารงบประมาณ และกำกับดูแลความถูกต้องของข้อมูลด้าน
การเงิน
- 6) ความเข้าใจในการพัฒนา วางแผนและการบริหารจัดการ
- 7) เข้าใจและใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือทางการบริหาร
- 8) ความเข้าใจของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเงินของสถานศึกษา รวมทั้งทรัพยากร
ของรายได้ ประเภทค่าใช้จ่ายทางการบัญชีทั่วไป และการคำนวณทางการเงินของท้องถิ่น รัฐและ
สหพันธรัฐ

3. ความหลากหลายของภาวะผู้นำ

- 1) ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลาย และ
สนองตอบถึงความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน
- 2) กำหนดและตรวจสอบสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้เชิงบวกสำหรับนักเรียน
ทั้งหมด
- 3) กำหนดและตรวจสอบสิ่งแวดล้อมเพื่อการทำงานเชิงบวกสำหรับเจ้าหน้าที่
ทั้งหมด
- 4) ส่งเสริมและรับรู้ในความหลากหลายทั้งหมดของชุมชนสถานศึกษา
- 5) ความสามารถในการปรับแผนการศึกษาเพื่อความต้องการที่หลากหลาย
ของผู้มีสิทธิ์

4. นโยบายและกฎหมาย

- 1) พัฒนา ปรับปรุง และน่านโยบายไปปฏิบัติสู่ความต้องการของชุมชน รัฐ
และสหพันธรัฐ และบทบัญญัติรัฐธรรมนูญ การใช้กฎ ระเบียบ มาตรฐานข้อบังคับ
- 2) ให้ความสำคัญและประยุกต์ความเป็นมาตรฐานในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับ
ความรับผิดชอบแห่งและอาญาในกรณีการละเลย การคุกคาม และเจตนาละเลย
- 3) ความเข้าใจของบทบาทกระบวนการทางการเมืองที่แสดงในการศึกษา
ภาครัฐและการเชื่อมกันระหว่างบทบาทกระบวนการทางการเมืองและการศึกษาภาครัฐ

4) ความรู้ในบาปญญัติของกฎหมายที่ส่งผลต่อการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา การสื่อสาร วิธีดำเนินการและการปฏิบัติ

5) ความเข้าใจของบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

5. อิทธิพลการเมืองและราชการ

1) การเข้าใจสถานศึกษาในเขตพื้นที่ของระบบการเมืองรวมทั้งรูปแบบราชการ

2) ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนานโยบายการศึกษา

3) เข้าใจบทบาทและความร่วมมือขององค์กรสังคมและการบริการมนุษย์

4) ความสามารถในการกำหนดผู้สืบทอดให้การสนับสนุนต่อลำดับความสำคัญ

และสร้างความร่วมมือเพื่อการสนับสนุนระบบและการเงิน

5) ความเข้าใจของบทบาทกระบวนการทางการเมืองที่แสดงในการศึกษา

ภาครัฐและการเชื่อมกันระหว่างบทบาทกระบวนการทางการเมืองและการศึกษาภาครัฐ

6) ความเข้าใจของวิธีการดำเนินการระหว่างกับรัฐบาลท้องถิ่นและของรัฐ

7) ความเข้าใจของบทบาทในการแสดงโดยเหล่าผู้นำชุมชนอื่นในสถานศึกษา

ในเขต

6. การสื่อสาร

1) กำหนดและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก

2) การจูงใจให้ใช้ทักษะความสามารถ

3) ตระหนักและสร้างความเข้าใจของพฤติกรรมบุคคลและกลุ่มในสถานการณ์

ปกติและตึงเครียด

4) กระตุ้นทีมงาน

5) แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจของการแก้ปัญหาความขัดแย้งและกลยุทธ์การ

แก้ปัญหา

6) นำเสนอด้วยความชัดเจนและเข้าใจง่าย

7) ทบทวนและสรุปข้อมูลเพื่อกลุ่ม

8) ได้อย่างเหมาะสม (พูด ฟัง และเขียน) สำหรับความแตกต่างของผู้ฟัง

นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) เข้าใจและใช้ประโยชน์ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม

10) ความเข้าใจของความสัมพันธ์ในการศึกษาเชิงบวกและกับคณะกรรมการ

สถานศึกษา

11) ความเข้าใจในความสำคัญของภาวะผู้นำทางการสื่อสารระหว่าง

สถานศึกษาในเขตและชุมชน

7. ชุมชนสัมพันธ์

1) กำหนดวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญต่อชุมชนและสื่อ

2) ค้นหาตอบสนองความต้องการของชุมชน

- 3) ความสามารถในการสร้างความคิดเห็นของชุมชน
- 4) การริเริ่มความสัมพันธ์ทางการเมืองกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งแผนงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง
- 5) กำหนดการมีปฏิสัมพันธ์กับสาธารณะภายในและภายนอก
- 6) เข้าใจและสนองตอบต่อสื่อใหม่ๆ
- 7) ส่งเสริมภาพลักษณ์ของสถานศึกษาและสถานศึกษาในเขต
- 8) ตรวจสอบและกำหนดการรับรู้เกี่ยวกับประเด็นสถานศึกษาและชุมชน
- 9) ความสามารถในการกำหนดประเด็นที่จำเป็นของชุมชนซึ่งอาจกระทบต่อการศึกษาท้องถิ่น

8. การวางแผนและพัฒนาหลักสูตร

- 1) ความสามารถในการส่งเสริมการเรียนการสอนผ่านการประเมินหลักสูตรและกลยุทธ์การวางแผนสำหรับผู้เรียนทั้งหมด รวมทั้งระดับก่อนวัยเรียน ประถมศึกษา มัธยมศึกษา การศึกษาพิเศษและระดับผู้ใหญ่
- 2) ความสามารถในการจัดการวางแผนและวิธีการคาดการณ์แนวโน้มทางการศึกษา
- 3) ความสามารถในการพัฒนา การปฏิบัติ และวิธีการตรวจสอบที่จัดวางลำดับและวิธีการจัดทำหลักสูตรที่ทันสมัย
- 4) ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์การสอนและใช้เป็นเครื่องชี้วัดการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้และวิธีการประเมินเพื่อวัดผลลัพธ์การปฏิบัติงาน
- 5) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม
- 6) ความเข้าใจในการออกแบบการสอนแบบทางเลือก หลักสูตร การบริหารจัดการ พฤติกรรมและการประเมินแก้ไขปรับปรุงข้อตกลงร่วมกัน
- 7) ความเข้าใจที่เร่งด่วนต่อการแข่งขันของโลก

9. การจัดการการสอน

- 1) ความเข้าใจในด้านการวิจัยการเรียนรู้และกลยุทธ์การสอน
- 2) อธิบาย วิจัยประยุกต์และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในหลักสูตรแบบบูรณาการและทรัพยากรที่ช่วยผู้เรียนทั้งหมดประสบความสำเร็จในระดับสูง
- 3) ความสามารถในการใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการสอน
- 4) ความสามารถในการออกแบบกลยุทธ์การประเมินที่เหมาะสมเพื่อการวัดผลลัพธ์ผู้เรียน
- 5) ความสามารถในการออกแบบหลักสูตรทางเลือกเพื่อการปฏิบัติงานหลักสูตร การบริหารจัดการพฤติกรรมหลักสูตร และการประเมินแก้ไขปรับปรุงข้อตกลงร่วมกัน
- 6) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมเพื่อสนับสนุนการสอน
- 7) ความสามารถในการส่งเสริม การแก้ปัญหา และความต้องการทางการศึกษาพิเศษของนักเรียนทั้งหมด

10. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 1) ความรู้ทางด้านการสรรหา คัดเลือก และการดูแลรักษาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ความเข้าใจในการพัฒนาเจ้าหน้าที่เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด
- 3) ความสามารถในการคัดเลือกและการประยุกต์รูปแบบที่เหมาะสมเพื่อการกำกับควบคุมและการประเมิน
- 4) อธิบายและแสดงถึงความสามารถในการประยุกต์ความต้องการด้านกฎหมายเพื่อการคัดเลือก การพัฒนาคัดเลือก การดูแลรักษา และการเลิกจ้างบุคลากร
- 5) ความเข้าใจความรับผิดชอบทางการบริหารจัดการเพื่อการปฏิบัติตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญของรัฐและสหพันธรัฐ กฎข้อบังคับและกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นมา กฎระเบียบทางการศึกษา ข้อบังคับท้องถิ่น วิธีดำเนินการและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 6) ความเข้าใจในด้านแรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง
- 7) ความเข้าใจในการบริหารสัญญาลูกจ้าง ผลประโยชน์และบัญชีการเงิน

11. ค่านิยมและจริยธรรม

- 1) ความเข้าใจในบทบาททางการศึกษาในสังคมประชาธิปไตย
- 2) ความเข้าใจของในรูปแบบระบบค่านิยมประชาธิปไตย จริยธรรมและคุณธรรมภาวะผู้นำ
- 3) ความสามารถในการสร้างความสมดุลในความต้องการของชุมชนที่ซับซ้อนเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้เรียน
- 4) ช่วยพัฒนาและสร้างความก้าวหน้าให้ผู้เรียน เช่น การเอาใจใส่ดูแล การให้ความรู้ในความเป็นพลเมือง
- 5) ความเข้าใจและการปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการมินเนโซต้าสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในด้านจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

12. ความยุติธรรมและการวิเคราะห์ปัญหา

- 1) พิสูจน์องค์ประกอบของสถานการณ์ที่เป็นปัญหาโดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประเด็นที่เกิดขึ้น การพิสูจน์ความเป็นไปได้ของสาเหตุของปัญหาและการแก้ปัญหา
- 2) ความสามารถในการปรับและยืดหยุ่นแนวความคิด
- 3) การช่วยผู้อื่นในการสร้างกรอบความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นและปัญหา
- 4) สามารถสรุปอย่างมีเหตุผล มีคุณภาพ ภายใต้ระยะเวลาการตัดสินใจในข้อมูล ที่เพียงพอ
- 5) กำหนดและจัดลำดับความสำคัญของประเด็น
- 6) ความเข้าใจในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมในการวิเคราะห์ปัญหา

7) ความเข้าใจถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำและกลยุทธ์การตัดสินใจ รวมทั้งรูปแบบความร่วมมือและความเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

8) ความเข้าใจของวิธีการสร้างความสมดุลที่หลากหลายและผลประโยชน์ที่ครบถ้วนเพื่อการประกันภารกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในเขตที่มุ่งสู่ความก้าวหน้า

13. ความปลอดภัยและความมั่นคง

1) ความสามารถในการพัฒนาและนำนโยบายไปปฏิบัติ และวิธีดำเนินการ เพื่อความมั่นคงปลอดภัยในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

2) ความสามารถในการกำหนดแผนความมั่นคงและความปลอดภัยเพื่อนำไปสู่วิธีดำเนินการอย่างมั่นคงรวมทั้งการกำหนดคำสั่งฉุกเฉิน วิธีดำเนินการที่ปลอดภัยภายใต้กฎหมายความร่วมมือในการบังคับใช้กฎหมาย การสื่อสารกับสาธารณะและแนวทางการอพยพหนีภัย

3) ความสามารถในการชี้ให้เห็นถึงพื้นที่ที่อ่อนไหวได้ง่ายร่วมกับรถโรงเรียน และการกำหนดแผนการรวมพล

4) ความเข้าใจในวิธีการคาดการณ์และความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงแผน

5) ความสามารถในการพัฒนาแผนที่ใช้กับนักเรียนทุกคน และการแนะนำเพื่อไปสู่การปฏิบัติในวิธีการประเมินอุปสรรคปัญหา

The Indiana Association of Public School Superintendents (IAPSS) (2010. : online) ได้กำหนดกรอบในการประเมินผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดตัวชี้วัดในการประเมิน 6 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital Manager) หมายถึง การใช้บทบาทของการเป็นผู้จัดการด้านทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อน การสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยพิจารณาจาก

1.1 ประสิทธิภาพในการสรรหาผู้บริหาร การจ้าง การแต่งตั้งและการดูแลรักษาบริหารสถานศึกษา

1.2 การสร้างระบบการพัฒนาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา บนพื้นฐานของประสิทธิภาพและความต้องการ

1.3 การให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่เกิดขึ้นใหม่

1.4 การรวบรวมหลักฐานการมอบอำนาจและความไว้วางใจในผู้บริหารระดับรองลงมา

1.5 การรวบรวมผลสะท้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการทีม เพื่อการปรับปรุงในเหตุผลและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) หมายถึง การให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน ด้วยความเข้าใจที่ลึกซึ้งถึงวิธีการสอนที่ดีที่สุด

และสนับสนุนกิจกรรมการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางการศึกษาของนักเรียนทุกคน โดยพิจารณาจาก

- 2.1 การใช้ข้อมูลความสำเร็จของนักเรียนเพื่อตัดสินใจที่มีภาวะผู้นำทางการสอน
- 2.2 แสดงหลักฐานของการปรับปรุงนักเรียนจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
- 2.3 ใช้ข้อมูลย้อนหลังและความช่วยเหลือของผู้ที่สอนได้มีส่วนร่วมในการ

ขับเคลื่อนความสำเร็จของนักเรียน

3. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal Behavior) หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมส่วนตัวที่สามารถเข้าได้กับนักเรียนทุกคน และสัมพันธ์ภาพที่ดีกับทุกคนในโรงเรียนโดยพิจารณาจาก

- 3.1 จริยธรรมวิชาชีพของผู้บริหาร และการได้รับความเคารพนับถือจากผู้อื่น
- 3.2 การมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเรื่องเวลาและนโยบาย

4. การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships) หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพเพื่อความเชื่อมั่นว่า ผู้ที่สอนมีความพร้อมจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลสำเร็จของงานโดยพิจารณาจาก

- 4.1 ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ปกครองและชุมชน
- 4.2 ความพยายามในการสร้างความเห็นร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

ความร่วมมือของทั้งโรงเรียน

- 4.3 เข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการ Engaging ชัดแย้งสาธารณะ
- 4.4 รวบรวมประเด็นข้อมูลความต้องการของคณะกรรมการสถานศึกษา และการดำเนินงานในภาพรวมของความร่วมมือของสถานศึกษา
- 4.5 ส่งเสริมและสื่อสารอย่างเปิดเผยและการอภิปรายกับคณะกรรมการ
- 4.6 รวบรวมวาระที่เป็นลายลักษณ์อักษรของคณะกรรมการสถานศึกษาและ

เอกสารภูมิหลัง ก่อนการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

5. วัฒนธรรมของความสำเร็จ (Culture of Achievement) หมายถึง ความร่วมมือทางวัฒนธรรมของการจัดวางความสำเร็จสู่ความร่วมมือทางสถานภาพโดยพิจารณาจาก

5.1 การมอบอำนาจ การสร้างผู้นำเพื่อกำหนดระดับและความต้องการทางวิชาการ และปฏิบัติตามพึงประสงค์ของนักเรียน 31 คน และเชื่อมั่นว่า นักเรียนจะได้เรียนรู้อย่างสอดคล้องกัน

5.2 การกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจนและจัดลำดับความสำคัญที่มีระบบตรวจสอบเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.3 ความเชื่อมั่นว่านักเรียนทั้งหมดมีการเข้าถึงแผนงานการศึกษา

6. การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากร (Organizational Operational and Resource Management) หมายถึง ทักษะในการบริหารเพื่อสนับสนุนความร่วมมือในการปรับปรุงและกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่เป็นไปตามเป้าหมาย ในการพิจารณา

6.1 การใช้ฐานความจริงเพื่อการศึกษาตัดสินใจรวมถึงการอ้างอิงเฉพาะเพื่อข้อมูลความสำเร็จของนักเรียนทั้งภายในและภายนอก และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการปฏิบัติการสอนและการฝึกด้านภาวะผู้นำ

6.2 การแสดงถึงศักยภาพส่วนบุคคลในการใช้เทคโนโลยีไปสู่การปฏิบัติและการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยี

6.3 การปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัย ประสิทธิภาพและการปฏิบัติตัวที่มีประสิทธิผล ของความร่วมมือของสถานศึกษา

6.4 ความรับผิดชอบทางการเงิน

6.5 การแสดงให้เห็นความต้องการและการปฏิบัติตามกฎหมาย

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 965) ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง รูปแบบที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเป็นเช่นนั้น

ทิสนา แคมมณี (2554 ก: 38) สรุปว่า รูปแบบ(Model)เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย แผนผังไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้สามารถอธิบายเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

สมนึก ทองเอี่ยม (2550: 119) สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้าง ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงปรากฏการณ์ ที่สามารถอธิบายคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจในโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปรากฏการณ์นั้น ๆ

ไรย์ (Raj. 1996: 45) ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education 2 ความหมาย ความหมายแรก รูปแบบ คือ รุปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วย ข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการทอดถอนเวลา และเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น และอีกความหมายหนึ่ง รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะโดยสรุปแล้ว รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

กู๊ด (บุญเชิด ชานิศาสตร์. 2556: 1; อ้างอิงจากGood. 2005: 177) ได้สรุปความหมายของ “รูปแบบ” ไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียน

ได้เลียนแบบ 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด และเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมตัวกันเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม โดยอาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ รวมถึงสิ่งที่แสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจง่ายยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์

ประเภทของรูปแบบ

สเตอเนอร์(ทิพย์วรรณ เตมีกุล. 2552: 14; อ้างอิงจากSteiner. 1988) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบจำลองของเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงทุกประการแต่ย่อขนาดลง

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น รูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตเครื่องบิน ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามนั้น

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model of) คือ รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติเพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

คีฟส์ (วาโร เฟิงส์วาล์. 2557: 185 – 186; อ้างอิงจาก keeves. 1988: 561-565)

ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น รูปแบบจำนวนนักเรียนในโรงเรียน สร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถึงน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก ปริมาณน้ำที่ไหลเข้าถึงเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน ประกอบด้วยอัตราการเกิด อัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหลออกเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพันธะการศึกษา การ

ย้ายออก การจบการศึกษา สำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถังเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาโดยใช้ภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นและใช้ข้อมูลในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้ คือขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษาเป็นจำนวนมาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษารูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นทางที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่ง อาจจะเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้

การพัฒนาารูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ วาโร เฟิงส์ว็ลด์ (2557: 188-190) ได้สรุปว่าการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบ คือ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบฉบับร่าง หรือรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังอาจศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้ในการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละ

องค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริง ในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1) การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีการศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

2) การศึกษาแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีการศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

3) การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี (Multiple Case Study) หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.3 การพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้เป็นการใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำร่างรูปแบบหรือที่เรียกว่ารูปแบบตามสมมติฐาน

อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากการศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ยังอาจศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR ในขั้นตอนการพัฒนารูปแบบก็ได้

2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีอิทธิพล หรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การทดสอบรูปแบบอาจทำได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1) การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่อง ไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบหรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner, 1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิดดังนี้

1.1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตาม วิจารณ์ของของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพ และ ความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

1.2) รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่า ไม่อาจ ประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้ นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขาผู้ที่ศึกษา เรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษาก็จึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ใน เรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะสูง

1.3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล กล่าวคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการ ประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและ เกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิผู้นั้นเอง

1.4) รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการ บ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการ นำเสนอ

2) การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง วิธีนี้ มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มี ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่ เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ สตัมเบิลบีม (Stufflebeam) และ คณะได้นำเสนอหลักการประเมิน เพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช. 2549: 54 – 56) ดังนี้

2.1) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมิน ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมิน การสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมิน ความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

3) การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน โดยนำข้อค้นพบที่ได้จากการทดสอบรูปแบบนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบต่อไป

คีฟส์ (ฉัตรชาญ ทองจับ. 2552: 15; อ้างอิงจาก Keeves. 1988: 560) ได้กล่าวถึงหลักการเพื่อกำกับการพัฒนารูปแบบให้เป็นรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ เป็นรูปแบบที่ดี 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบให้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้แจงให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้เรื่องที่กำลังศึกษาอยู่ด้วย

3.3 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

เพื่อให้การศึกษาสมรรถนะผู้บริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาและสรุปเป็นสมรรถนะผู้บริหารการศึกษาใน 9 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การทุกประเภท เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำมาจากการที่ผู้บริหารในองค์การนั้นมีภาวะผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

โบลส์ และเดเวนพอร์ท (Boles; &Devenport. 1975: 117) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland. 1979: 303) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ อำนาจการ หรือมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey; & Blanchard. 1993: 94) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นใช้ความพยายามในการที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

ดาฟท์ (Daft. 1999: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอน (Shermerhorn; Hunt; & Osbon. 2000: 7) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

คูลเตอร์ (Coulter. 2002: 20) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการมองการณ์ไกล การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสร้างความเจริญเติบโตและคุณค่าให้กับองค์กร

ยูกัล (Yukl. 2002: 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความเห็นร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการเพื่อจะให้เกิดผลสำเร็จ อีกทั้งเป็นกระบวนการของการช่วยให้ความพยายามของบุคคลได้บรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกภายในกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร และการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540: 18-19) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำจึงได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์

สิปปนนท์ เกตุทัต(2540: 43-45) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม

บุรชัย ศิริมหาสาร (2549: 36) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพที่ทำให้บุคคลผู้นั้นสามารถคงความเป็นผู้นำไว้ได้ โดยทุกคนให้การยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ หรือความสามารถในการชักจูงผู้นั้นให้ยอมตามด้วยความเต็มใจ

สันติ บุญภิรมย์ (2552: 230) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลคนหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเอง

ตามที่ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2550: 1) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าหมายของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 3) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552: 10) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 1) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตน การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ภารดี อนันต์นาวิ (2552: 77) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สัมมา ธรนิษฐ์ (2560: 249) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือนำผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อให้บุคคลอื่นในองค์กรหรือกลุ่มมีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามต้องการ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การดำเนินงานในทุกองค์การจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

บุญเลิศ อ่อนกุล (2545: 35) และ ปุณณิสา พันธุ์ภักดี (2546: 18) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ และความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Chang Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้น ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานองค์การหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพหรือต่อประสิทธิภาพ ตลอดจนภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็น ซึ่งสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์การไปสู่ความสำเร็จ

การดี อนันต์นาวิ (2552: 77) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อหน่วยงานไว้ 4 ประการ คือ 1) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ 2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน 3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ ความสามารถให้แก่องค์การ และ 4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญกับสภาวะซับซ้อน

กาญจนา ศิลา (2556: 21) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำว่า มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์การสิ่งแวดล้อมในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์การ สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.3.2 สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์

ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson; & Strickland. 1999:3-4) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการ 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกันได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่

เพิร์ซและโรบินสัน (Pearce; & Robinson. 2000: 3) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ โดยจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

วีลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen; & Hunger. 2003: 3) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆทางด้านการจัดการ โดยจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

ไฟโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545: 3) ได้สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลด้วยการใช้ผลประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) ด้วย จากที่กล่าวมาสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การบริการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจและวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการดำเนินกิจกรรมนั้นต้องมีการพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
4. การจัดการและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อองค์กร โดยความได้เปรียบจะได้จากสินค้า/บริการ ที่มีคุณภาพเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้วยังเกี่ยวข้องกับ ค่านิยม ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

กิ่งพร ทองใบ (2545: 5) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่กระบวนการหรือหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ หรือการนำแผนปฏิบัติ และการควบคุมในเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ การเลือกทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสมโดยอาศัยการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกระยะยาว

พินุล ทีปะปาล (2555: 10) ได้สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

พัทธพงศ์ วัฒนสินธุ์ (2542: 7-8) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่น ๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ/หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
6. การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ
7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างได้เปรียบทางการแข่งขัน
8. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยการทำงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

9. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์

กึ่งพร ทองใบ (2545: 6-7) ได้สรุปความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กรอย่างกว้าง ๆ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหมาะสมในการนำไปสู่การปฏิบัติขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการทางการจัดการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างกว้างขวาง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) หมายถึงกลุ่มผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและกำหนดนโยบายต่อองค์กร ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า ผู้ขายส่งวัตถุดิบ ผู้จำหน่าย ผู้ลงทุน ชุมชนในท้องถิ่นและรัฐบาล ซึ่งกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของธุรกิจต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้อย่างเหมาะสม

3. การจัดการกลยุทธ์ทำให้มีการคำนึงถึงผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ยาวขึ้นก่อนหลังจากนั้นจึงมอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลางนำกลยุทธ์ระยะยาวเหล่านั้นไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานตามหน้าที่ทางธุรกิจแต่ละด้าน ได้แก่ แผนปฏิบัติงานทางด้านการผลิต การตลาด การเงิน และทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นผลให้ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานอันเป็นผลต่อความสำเร็จ ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน

3.3.3 สมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ

ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นบทบาทสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการต่างประเทศและประเทศไทยได้ให้ความหมายของการสื่อสารและการติดต่อสื่อสารไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

สเตียร์ (Steers. 1977: 124) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การสื่อความหมายในระหว่างองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจ ซึ่งต้องตระหนักในความใส่ใจหรือความพยายามที่จะสร้างความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร การสื่อสารมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นเส้นทางที่เชื่อมโยงให้บุคลากร

บาทแมน และ สเนล (Bateman;& Snell.1999.)ได้ให้ความหมายการติดต่อสื่อสารว่า เป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน

เชอร์เมอร์ธอร์น (Schermerthorn. 2011: 420-425) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสารจะเกิดประสิทธิผลเมื่อผู้รับข้อมูลมีความเข้าใจความหมายของข้อความที่สื่อสารนั้น และประสิทธิภาพของการสื่อสารจะเกิดขึ้นเมื่อการสื่อสารนั้นมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552: 188) ได้สรุปว่าการสื่อสารนับเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารและถือเป็นความสามารถของผู้นำในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ส่งผลให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จและเกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ส่งผลให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จและเกิดความสัมพันธ์อันดีต่อระหว่างบุคลากรในองค์กร

วิเชียร วิทยอดม (2553: 209-211) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการรับส่งข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยการสื่อสารจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ ทั้งนี้ การเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับประเภทของข้อมูลข่าวสารและลักษณะงานขององค์กร จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลและเกิดการพัฒนาและบริหารองค์กรต่อไป

ภารดี อนันต์นาวิ (2555: 139) ได้ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อส่งข่าวสารข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทศนคติต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยในการติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องมีผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545: 253) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ

ความสำคัญของการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน ในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารที่จะทำให้งานสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีความสำคัญดังนี้ (ภารดี อนันต์นาวิ. 2552:139)

1. ทำให้กิจกรรมการจัดระบบมีความสอดคล้องกัน
2. ช่วยสนับสนุนต่อความพยายามในการถ่ายทอดความคิด เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
3. เป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารทางการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม

4. ทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบได้

สมาน รังสิโยภษฐ์(2544) กล่าวถึงประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารที่ดีไว้ดังนี้

1. ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปโดยรวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร

2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี การจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพดีจะทำให้การทำงานดำเนินไปโดยประสานสอดคล้อง ช่วยให้เกิดการประหยัดในการปฏิบัติงานและลดอันตรายในการทำงานให้น้อย

3. ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร การควบคุมตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ช่วยให้เกิดสามัคคีธรรมในหมู่คณะและในองค์การเป็นส่วนรวม ขบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานย่อมดีขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายมีความเข้าใจในองค์การหรือหน่วยงานดี สามารถเก็บข้อมูลข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัยย่อมเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานมาก

ความหมายของความร่วมมือ

ทอมป์สัน (นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2540: 27; อ้างอิงจาก Thomson. 1958) ได้ให้ความหมายความร่วมมือไว้ว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรหนึ่งได้ร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีความมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงโดยมีการกระทำร่วมกัน ซึ่งการกระทำร่วมกันระดับต่ำสุดคือ การเจรจาแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ ซึ่งกันและกันระดับสูงขึ้นมาคือ การตั้งหน่วยงานต่างๆ มาร่วมงานด้วยหรือเข้ามาเป็นพวก และการรวมกำลัง ซึ่งเป็นระดับของการกำหนดเป้าหมายร่วมกันจัดเครือข่ายการทำงาน (Networking) และจัดบทบาทหน้าที่รวมทั้ง เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน (Sense of Belongings)

ดูเบรียน และไอร์แลนด์ (Dubrion; & Ireland. 1993: 86-87) ได้สรุปว่า ความร่วมมือคือ การที่คนตั้งแต่สองคน หรือสองหน่วยงาน/องค์กรขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและร่วมกัน ปฏิบัติภารกิจอาจจะเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน หรือคนละเป้าหมายก็ได้ ด้วยการระดมทรัพยากรร่วมกัน ร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติและลงมือปฏิบัติ อีกทั้งมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติและ/หรือรับผลประโยชน์จากการปฏิบัติ โดยภายใต้การปฏิบัติร่วมกันดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงและความเป็นอิสระโดยไม่ขึ้นต่อกัน

ลินด์เกรน (ย้ง กิริติบุรณะ. 2544: 55; อ้างอิงจาก Lindgren. 1969: 367) ได้ให้ความหมายของการร่วมมือว่า เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายที่ยอมรับซึ่งกันและกัน เป้าหมายต่างๆ ของผู้ร่วมมือหลายคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทุกอย่าง แต่ผลสัมฤทธิ์ของเขเหล่านั้นต้องมีผลด้านความพึงพอใจของกลุ่ม การร่วมมืออาจรวมถึงการร่วมมือในกลุ่มที่เข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน

ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ (2551: 67-68) ให้ความหมายความร่วมมือว่า ความร่วมมือเป็นกระบวนการในการมีส่วนร่วมของประชาชน กลุ่ม และองค์กรในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน การเริ่มต้นในการสร้างความร่วมมือนั้นเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น การเผชิญปัญหาร่วมกัน การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมุ่งหวังในผลผลิตร่วมกัน เป็นต้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ และผลลัพธ์ในการสร้างความร่วมมือขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น การกำหนดเป้าหมาย การบริหารจัดการบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น

ธีรฐ ชมใจ (2554: 96) ได้สรุปความร่วมมือว่า (Collaborate) หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรตั้งแต่สองขึ้นไป ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย วางแผนงาน กระบวนการทำงาน และลงมือปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยการระดมทรัพยากรของทุกฝ่าย อีกทั้งมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบในการปฏิบัติและ/หรือร่วมกันรับผลประโยชน์จากการปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ของตนที่อาจร่วมกันหรือต่างกันได้

ดวงทิพย์ วิบูลย์ศักดิ์ชัย (2555: 12) ได้สรุปความร่วมมือว่า หมายถึง การทำกิจกรรมร่วมกันของบุคคลหรือองค์กรตั้งแต่สองบุคคลหรือองค์กรขึ้นไป โดยมีการสร้างความเข้าใจ ร่วมกำหนดหลักการ ข้อตกลง วางแผนการทำกิจกรรม และการประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

รุจิรัตน์ รุ่งหัวไผ่ (2558: 48) ให้ความหมายความร่วมมือว่า ความร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่มีร่วมกัน หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการมีมุมมองร่วมกัน มีการนำความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของสมาชิกภายในกลุ่มมารวมกัน เพื่อสร้างสรรค์หรือพัฒนาผลงานใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือแก้ปัญหาโดยค้นหาคำตอบที่เป็นไปได้ ที่อยู่เหนือข้อจำกัดของมุมมองของแต่ละคน

ความสำคัญของความร่วมมือ

มงคล ด้านธานินทร์ และคนอื่นๆ (ธีรฐ ชมใจ. 2554: 96; อ้างอิงจาก มงคล ด้านธานินทร์ และคนอื่นๆ. 2533: 119-120) ได้กล่าวถึง การบริหารภายใต้ความร่วมมือที่มีความสำคัญสามารถสรุปได้ว่า ความร่วมมือจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนทรัพยากรบุคคล และวัสดุอุปกรณ์ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนางาน และการประสานงานทางวิชาการ ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันในระดับนโยบาย ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติงานและการร่วมมือในการติดตามตรวจสอบโครงการต่างๆ รวมทั้ง เป็นการระดับทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และช่วยแก้ไข หรือลดปัญหาการขาดแคลน ทรัพยากรได้ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้ง เทคโนโลยีต่างๆ ทำให้องค์กรสามารถคงหรือเพิ่มมาตรฐานของผลผลิตและบริการไว้ได้ ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในเรื่องของข้อแตกต่าง และวิธีการทำงานของทั้งสองฝ่าย และหากความร่วมมือ มีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรความร่วมมือ จะมีความเข้มแข็ง และมีอำนาจในการต่อรองกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น

นอกจากนี้ ความร่วมมือยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ดังนี้ (กฤษนันท์ ภูสวาสดี. 2551: 29; อ้างอิงจาก Tennyson. 2005)

1. การขยายวงกว้างของผลกระทบ (Greater Impact) เกิดการขยายวงกว้างขึ้นในการเพิ่มผลประโยชน์ต่อประชาชน ธุรกิจ หรือชุมชน การเข้าถึงประชาชนด้วยโอกาสได้มากขึ้น
2. แหล่งทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น (More Resources) คือ หาทุนจากกลุ่มสาธารณชนที่มีนโยบายสอดคล้องกัน ร่วมมือกันดำเนินโครงการและเกิดมีอำนาจต่อรอง

3. มีวิธีการใหม่และดีกว่า (New and Better Ways) มีนวัตกรรม วิธีการใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เกิดมุมมองและความท้าทาย การเข้าถึงโอกาส และความต้องการความร่วมมือ

4. การกระจายความเสี่ยง (Spread Risks) จากการมีวิสัยทัศน์ การระดมทรัพยากร และความแข็งแกร่งร่วมกันของหน่วยงาน

6. การลดหรือการร่วมกันลงทุน (Reduce/Share Costs) มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

3.3.4 สมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

ความหมายของปัญหา

ปัญญา อึ้งสกุล (2538) ได้กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างความต้องการกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ดังนั้น ในการดำเนินงานต้องกระทำกิจกรรมต่าง ๆ หากผลงานที่ปรากฏออกมาไม่ตรงกับผลงานที่ต้องการ จะทำให้เกิดปัญหาขึ้น ประกอบด้วย ความต้องการ (Desire) และความเป็นจริง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2538) ได้กล่าวว่าปัญหามีหลายความหมาย ดังนี้

1. สถานการณ์ซึ่งผลสำเร็จขององค์การเกิดความล้มเหลว ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ปัจจัยในองค์การ ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การ กิตติพงษ์ พงษ์จำปา (2543: 89) ได้กล่าวถึงปัญหาไว้ดังนี้

1. ปัญหา คือ สิ่งที่ต้องแก้ไขโดยมีจุดมุ่งหมาย
2. ทางที่จะไปสู่จุดมุ่งหมายของปัญหานั้น มีอุปสรรคมาขัดขวาง
3. ในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ บุคคลจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ชาญชัย อาจิณสมมาตร (2547) กล่าวว่า ปัญหาหมายถึง ช่องว่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับสถานะของเรื่องราวที่น่าพอใจกว่า

สุกัญญา ศรีสาคร (2547: 68) ให้นิยามของปัญหาไว้ว่า เป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดอุปสรรคที่ขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาสาเหตุและที่มาของปัญหาแล้วใช้กระบวนการที่เหมาะสมเพื่อขจัดปัญหาเหล่านั้นให้หมดไป

สุวิทย์ มูลคำ (2547: 9) ให้นิยามของปัญหาไว้ว่า หมายถึง สถานะหรือสถานการณ์ที่ทำให้บุคคลไม่สบายกาย ไม่สบายใจ ไม่สนองตอบความต้องการจำเป็นพื้นฐานของบุคคล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547: 49) ได้กล่าวถึงปัญหาว่าเป็นสถานะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง (Actual) ซึ่งมีความแตกต่างหรือเบี่ยงเบนไปจากเหตุการณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Expected) ทำให้ต้องศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา

อัจฉรา จันทา (2549: 73) ให้ความหมายของปัญหาไว้ว่า หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มคนเผชิญและต้องการหาคำตอบซึ่งการได้มาซึ่งคำตอบต้องใช้ความรู้และวิธีการต่าง ๆ ที่มีอยู่มาผสมผสานเป็นแนวทางในการหาคำตอบ

สันติ บุญภิรมย์ (2552: 20) ได้สรุปว่า ปัญหาหมายถึง การเกิดความแตกต่างระหว่างความต้องการกับความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริง จะเห็นได้ว่า ระดับมากน้อยของปัญหาขึ้นอยู่กับช่องว่างของความแตกต่างดังกล่าว หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ปัญหาคือ ลักษณะที่เบี่ยงเบนไปจากปกติ ปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้ในทุกสภาพการณ์ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ปัญหาอาจจะเกิดจากการกระทำของมนุษย์หรือสภาพของธรรมชาติก็ได้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556: 733) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของปัญหาไว้ว่า ข้อสงสัย ข้อขัดข้อง

วิกิพีเดียสารานุกรมเสรี (2559: ออนไลน์) ให้ความหมายว่า ปัญหา หมายถึง ประเด็นที่เป็นอุปสรรค ความยากลำบาก ความต้านทาน หรือความท้าทาย หรือเป็นสถานการณ์ใดๆ ที่ต้องมีการแก้ปัญหา

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ปัญหาคือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่บุคคลต้องเผชิญและแก้ไขโดยต้องใช้วิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมไปถึงการใช้ความรู้หรือประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคลในการคิดหาคำตอบ

ความหมายของการแก้ปัญหา

กู๊ด (Good. 1973: 339) ให้ความหมายว่า การแก้ปัญหาเป็นวิธีการที่เกี่ยวกับการรวบรวมข้อเท็จจริง การตั้งสมมติฐาน เพื่อหาข้อยุติปัญหาของแต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน และวิธีการให้เหตุผลที่ต้องกัน โดยขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงที่รวบรวมมาได้ หรือขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ตนมีอยู่

จอห์นสัน และมอร์โร (Johnson; & Morrow. 1981: 138) ให้ความหมายของการแก้ปัญหาไว้ว่า เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลสองคน หรือมากกว่าขึ้นไปเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้สึกและแลกเปลี่ยนข้อมูลในการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับทักษะความรู้ และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม

ซูอิลลาร์ด และเคอร์ (Souillard; & Kerr. 1990: 28) ได้นำเสนอไว้ว่า การแก้ปัญหาเป็นเกมทางสติปัญญาและกิจกรรมเพื่อการสื่อสาร ซึ่งผู้เรียนต้องมีความรู้ทางวิชาการและมีความคิดสร้างสรรค์เป็นของตนเองเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น สนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินผลปัญหาต่าง ๆ เพื่อเสนอข้อสรุปของปัญหาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

บัญชา อึ้งสกุล (2538) ให้ความเห็นว่า ในการแก้ปัญหาเพื่อตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติคือ ต้องรู้ว่าอะไรคือปัญหา วิธีการแก้ปัญหามีอะไรบ้าง วิธีการแก้ปัญหาวิธีใดที่ดีที่สุดซึ่งมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) 2) วิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) 3) การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา (Develop Alternative) 4) การประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา (Evaluate the Alternative) 5) การวางแผนดำเนินงาน (Plan the Solution) 6) การดำเนินการ (Implement the Solution) และ 7) การประเมินผล (Evaluation)

ยุดา รักไทย และ ธนิกา มาชะศิริรานนท์ (2542: 9) ให้ความเห็นว่าการแก้ปัญหา คือ การทำให้เกิดสถานการณ์ที่เราคาดหวัง

เบญจา แสงมะลิ (2545: 94) ให้ความเห็นว่าการแก้ปัญหา คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ เมื่อพบอุปสรรค สังเกตจากการช่วยเหลือตนเองจนเป็นผลสำเร็จ

สุกัญญา ศรีสาคร (2547: 68) ให้ความหมายของการแก้ปัญหาคือ เป็นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์และความคิดมาใช้แก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนอย่างมีคุณภาพ ในประสบผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องต้องมีการเลือกใช้วิธีการ หรือกระบวนการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

สุวิทย์ มูลคำ (2547: 9) ให้ความเห็นว่าปัญหาคือ สภาวะหรือสถานการณ์ที่ทำให้บุคคลไม่สบายกายไม่สบายใจไม่สนองความต้องการจำเป็นพื้นฐานของบุคคล

กัลยา ตาগুল (2550: 20) ให้ความหมายว่า การแก้ปัญหามีความหมายถึง ความสามารถในการคิดรวบรวมหรือเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเข้าด้วยกัน เพื่อหาทางแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการขจัดปัญหาให้หมดไป

อุษณีย์ อนุรุทธีวงศ์ (2554: 212 - 213) กล่าวถึง การแก้ปัญหาคือเป็นสถานการณ์ที่ต้องการการคิดการแก้ไขที่ได้มาจากการสังเคราะห์ และความรู้ที่เคยเรียนรู้แต่ก่อน มาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับสิ่ง 3 สิ่งคือ

1. การยอมรับว่าเป็นปัญหาหรือรู้ว่า นี่คือนโยบายหรือสังเกตว่าเป็นสิ่งที่ควรได้รับการแก้ไขแม้ว่าคนอื่นอาจมองข้ามและคิดว่าเป็นเรื่องปกติ
2. อุปสรรคของปัญหาหรืออุปสรรคของจุดมุ่งหมาย
3. สิ่งที่เป็นอุปสรรคจนเกิดความต้องการที่จะแก้ไขให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ธิดารัตน์ ศักดิ์วีระกุล (2558: 54) สรุปได้ว่าการแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการคิดและพิจารณาถึงสถานการณ์หรือสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคหรือขัดขวางระหว่างจุดมุ่งหมายหรือความสำเร็จและต้องใช้การสังเกตวิเคราะห์ สังเคราะห์ การประเมินความรู้จากทั้งจากความรู้เดิมและการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ในการคิดหรือวิธีการแนวทางหลายรูปแบบในขจัดอุปสรรคนั้นให้หมดไป และนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการขั้นตอนที่ผ่านการคิด โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ในการขจัดอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

การตัดสินใจ

การมีผู้บริหารที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งท้าทายสำหรับทุกองค์กร องค์กรยุคใหม่จึงต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการนำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษา ที่มีหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ (Riley; & Mac Beath. 2003: 184) นอกจากต้องการผู้บริหารที่สามารถวางแผนกลยุทธ์ และมีวิสัยทัศน์แล้ว การตัดสินใจก็มีความสำคัญในการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน

ความหมายของการตัดสินใจ

ลูนิเบอร์ก และออสเตียน (Lunenburg; & Ornstein. 2000: 155) ให้ความหมายการตัดสินใจไว้ว่าเป็นภาระของผู้นำด้านการศึกษาที่ต้องใช้อย่างหลากหลายในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การวางแผนการจัดระเบียบ วินิจฉัยสั่งการ ประสานงาน และควบคุม

ซาเมอร์ (Samier. 2002: 589-603) ให้ความหมายการตัดสินใจไว้ว่า เป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์อาศัยการมีส่วนร่วม และการแก้ปัญหาในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ไน และคาฟีลลูท (Nye; & Capeluti. 2003: 8-9) ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่าการตัดสินใจ ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่สำคัญ ช่วยให้สมาชิกภายในสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีปัญหาลดลง อีกทั้งเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน

ฮอย และทาร์เตอร์ (Toy; & Tarter. 2004: 46) ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่าเป็นการกำหนดองค์การ เสริมบรรทัดฐานและการจัดตั้งการเปลี่ยนแปลง

อิลิซาเบท (Elizabeth. 2006:15) กล่าวถึงการตัดสินใจว่า การตัดสินใจช่วยในการตรวจสอบความต้องการของแต่ละบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

กวี วงศ์พุ่ม (2539: 61) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทาง ผู้นำต้องตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2541: 27) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แม้ว่าการตัดสินใจในการบริหารไม่ได้เริ่มต้นหรือสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจเพราะต้องมีการกำหนดปัญหาก่อนจึงจะตัดสินใจ และเมื่อตัดสินใจแล้วจึงนำไปปฏิบัติ

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543: 13-16) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจไว้ว่าหมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์การตีความ และการเข้าใจในข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้อง การใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ และอย่างมีมโนภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้าแสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีวิจรรณญาณที่ดี

ทิพย์วัลย์ สัจจันทร์ และคนอื่นๆ (2546) ให้ความเห็นว่าการตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งต้องมีทางเลือกหลายๆ ทางเกิดขึ้นก่อน แล้วนำมาเปรียบเทียบกันจนได้ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2547: 49) ให้ความเห็นว่าการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการในการศึกษา วิเคราะห์ ประเมิน และเลือกจากทางเลือกที่เป็นไปได้และเหมาะสม โดยคาดหวังว่าทางเลือกที่เลือกจะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นที่น่าพอใจ

บรรยงค์ โตจินดา (2548: 178) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือก ดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548: 175) ให้ความหมายการตัดสินใจ ไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้ อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ้งยากซับซ้อนและมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสิ่งการปฏิบัติ โดยวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551: 144) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจเป็นบรรยากาศขอความร่วมมือกันของผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิดวางแผนงาน ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมประเมินผลงานและร่วมปรับปรุงงาน สามารถวัดได้จาก 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิดวางแผนงาน 3) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปฏิบัติงาน 4) ให้ผู้มีส่วนร่วมประเมินผลงานและ 5) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปรับปรุงงาน

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 23) กล่าวถึงการตัดสินใจไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือกที่มีอยู่ ณ เวลานั้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

การดี อนันต์นาวิ (2552) ได้สรุปการตัดสินใจว่า หมายถึง กระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์ และหาทางเลือกเพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การตัดสินใจจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์การ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เลือกปฏิบัติหรือเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทางและไต่ตรองจากข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การดี อนันต์นาวิ (2552:51-59) กล่าวว่า การตัดสินใจได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญที่มีต่อการบริหารตลอดมา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาค้นคว้าในแนวใดก็ตาม มักจะต้องศึกษาในเรื่องของการตัดสินใจซึ่งการควบคู่กันไปกับการเรียนทฤษฎีทางบริหารเสมอ ตามแนวคิดทางการบริหารถือว่า

1. การบริหารองค์การผู้บริหารจะต้องทำงานทั้งในด้านการตัดสินใจสั่งการพอ ๆ กับการลงมือปฏิบัติ ซึ่งเดิมผู้บริหารมักจะเน้นการลงมือกระทำ (doing) มากกว่าการตัดสินใจ (decide) ปัจจุบันผู้บริหารมักจะเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (The executive is a decider and not a doer)

2. หน้าที่หลักของการบริหาร คือ การควบคุมและอำนวยการขบวนการตัดสินใจให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

3. การตัดสินใจได้รับการยอมรับว่า เป็นหัวใจของหน่วยงานและเป็นกระบวนการที่สำคัญมากทางการบริหาร

3.3.5 เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ

ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศได้มีนักวิชาการศึกษาและนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ ราชบัณฑิตยสถาน (2546: 538) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีว่า หมายถึง วิทยาการที่นำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม

เทอร์แบน และคนอื่นๆ (Turban; et al.2001) ได้อธิบายความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ 2 ประเด็น คือ ความหมายแบบกว้างและความหมายแบบแคบ

1. ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศแบบกว้าง หมายถึง ระบบงานเทคโนโลยีทั้งหมด เพื่อใช้ในการผลิตสารสนเทศ ในความหมายแบบกว้างนี้จะรวมถึง ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลกระบวนการ ระบบเครือข่ายและบุคลากร

2. ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศแบบแคบ หมายถึง เทคโนโลยีที่นำมาใช้เพื่อการผลิตสารสนเทศโดยเฉพาะ ในความหมายแบบแคบจะมุ่งไปที่ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่ายเป็นหลัก

ลูดอนและลวดอน (Loudon ; & Loudon. 2007: 8) ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศว่า เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ประโยชน์กับผู้บริหารใช้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความเหนียวแน่นให้กับองค์การใช้สำหรับการควบคุม การสร้างสรรค์และการบริหารงานในองค์การเทคโนโลยีสารสนเทศก็จะประกอบด้วย 1) เครื่องคอมพิวเตอร์ (Computer Hardware) 2) ซอฟต์แวร์ (Software) 3) การสำรองข้อมูล (Storage) 4) เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication technology)

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (2538: 3-7) ทรงอธิบายคำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือที่เรียกกันย่อๆ ว่า ไอที (IT) นั้น เน้นถึงการจัดการกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศหรือสารสนเทศในขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การเสาะแสวงหา การวิเคราะห์ การจัดเก็บ การจัดการ และการเผยแพร่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำและความรวดเร็วทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

ประสิทธิ์ ทิฆมพุมิ และครรชิต มัลลยวงศ์ (2549: 14) เทคโนโลยีสารสนเทศมาจากคำว่า สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูล หรือข้อเท็จจริงอันเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับเหตุการณ์ การกระทำ บุคคล หน่วยงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับสารสนเทศ ได้แก่ การเก็บข้อมูล การบันทึกข้อมูล การนำข้อมูลมาประมวลผล การจัดทำรายงานสารสนเทศ การจัดส่งรายงานสารสนเทศ และมักจะหมายถึงเทคโนโลยีสำคัญ 2 สาขา คือ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม

ไพบูลย์ เกียรติโกมล และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551: 13) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบเก็บและประมวลผลข้อมูลระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ระบบประมวลผล, ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดส่งผ่านสารสนเทศด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยที่ระบบทางกายภาพประกอบด้วยคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ติดต่อสื่อสาร และระบบเครือข่าย ขณะที่ระบบนามธรรม เกี่ยวข้องกับการจัดรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ด้านสารสนเทศทั้งภายในและนอกระบบ ให้สามารถดำเนินร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรีป เมธาคุณวุฒิ (2544: 1) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ระบบสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี การสื่อสารโทรคมนาคม รวมทั้งประเด็นทางจริยธรรม และทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ ผลกระทบที่ เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสังคม โดยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ และเทคนิควิธีการสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล เรียกใช้ส่งผ่านและรับข้อมูล ซึ่งเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เหล่านี้ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เครื่องใช้สำนักงานและอุปกรณ์โทรคมนาคม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่นๆ (2545:13) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการและใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการข้อมูล

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ (2546:4) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์เอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ ก็เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติ กฎเกณฑ์ของสิ่งต่างๆ และหาแนวทางมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ ส่วนสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้จัดการสารสนเทศ เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การรวบรวม การเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์การสร้างรายงาน การสื่อสารข้อมูล รวมถึงเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดระบบการให้บริการ การใช้ และการดูแลข้อมูลด้วย

ประมุข เสริมสุข (2546:8) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า หมายถึง องค์ความรู้ วิธีการ รวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ที่มนุษย์สร้างขึ้น เพื่อนำมาใช้ดำเนินการจัดการกับข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลนั้นเป็นสารสนเทศ การดำเนินการจัดการกับข้อมูล เรียกว่า การประมวลผลข้อมูล ซึ่งได้แก่ การจัดเก็บ การค้นหา การเปรียบเทียบ การคำนวณ รวมถึงการรับส่งข้อมูลจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง

ทักษิณา สวานานนท์ และฐานิสรา เกียรติบาร์มี (2546:349) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ว่า หมายถึง เทคโนโลยีในการรวบรวม การ

จัดเก็บอย่างมีระบบ การเรียกหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว การประมวลผล การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประมวลผลนั้น รวมไปถึงการเน้นในเรื่องการแสดงผล และประชาสัมพันธ์สารสนเทศนั้นอย่างมีประสิทธิภาพในรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้ที่นำไปใช้ต่อไป ตลอดจนถึงการสื่อสารข้อมูลนั้นๆ ไปยังหน่วยงานต่างๆ ด้วย

ท้าววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547:16) กล่าวว่า ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศมีความหมายเป็น 2 นัย คือ ความหมายแบบแคบ จะหมายถึง อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม ประมวล เก็บรักษา และเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศ โดยรวมทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล และการสื่อสาร โทรคมนาคม ส่วนความหมายแบบกว้าง จะเป็นความหมายคล้ายกับระบบสารสนเทศ (Information System) โดยทั่วไปนิยมใช้ความหมายแบบแคบโดยพิจารณาว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนประกอบหนึ่งของระบบสารสนเทศ

ชฎาภรณ์ สงวนแก้ว และฝ่ายวิชาการ (2547:18) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ การผสมผสานเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับระบบสื่อสาร โทรคมนาคมที่ครอบคลุมระบบสื่อสาร ได้แก่ วิทยุ โทรศัพท์ โทรสาร โทรศัพท์ เครื่องมือสื่อสารอื่นๆ กับระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูลและบริหารสารสนเทศ ตลอดจนระบบเครือข่ายโทรคมนาคมจำนวนมากที่เชื่อมโยงติดต่อและใช้ร่วมกัน

สุชุม เฉลยทรัพย์ (2548:9) ระบุว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีสองสาขาหลักที่ประกอบด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารคมนาคมที่ผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในการกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้าง และเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเสียง ภาพเคลื่อนไหว ข้อความ หรือตัวอักษร และตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้องแม่นยำและความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ในประโยชน์

วสิน เพิ่มทรัพย์ (2548:198) ระบุว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำเอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อีกได้ ซึ่งเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการสารสนเทศต่างๆ เหล่านี้ อาจเกี่ยวข้องกันกับเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร และโทรคมนาคม เป็นต้น

สัณยุทธิ์ สว่างบรรณ (2552:14) ได้ให้ความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศว่าเป็นความรู้ในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใดๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีโทรคมนาคมในการจัดทำระบบสารสนเทศไว้ใช้งาน รวมทั้งการประยุกต์เครื่องมือและอุปกรณ์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์โทรคมนาคมในการเตรียมข้อมูลแล้วประมวลผลเป็นสารสนเทศแล้วส่งต่อไปให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใช้โดยอาศัยระบบโทรคมนาคม เช่น ระบบโทรสาร ระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ระบบสื่อสารดาวเทียมหรือระบบการสื่อสาร

จากความหมายข้างต้นจากที่นักวิชาการหลายท่านให้ไว้ สามารถสรุปได้ว่า เทคโนโลยีที่ครอบคลุมเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีทางการสื่อสารโทรคมนาคมมาประยุกต์ผนวกเข้าด้วย ตามวัตถุประสงค์ของการใช้ประโยชน์ โดยใช้ในกระบวนการจัดหา การจัดเก็บ การวิเคราะห์ การจัดการ การสร้าง การเชื่อมโยง สื่อสาร และเผยแพร่ผลงานสารสนเทศ ที่เป็น

เสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว ข้อความหรือตัวอักษร และตัวเลข ได้โดยมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยี่น ภูววรรณ และสมชาย นำประเสริฐชัย (2546:58-59) กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่มีบทบาทต่อการจัดการศึกษาว่า ทำให้เข้าถึงแหล่งความรู้และแหล่งข้อมูลได้มากและรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ บทบาทที่สำคัญ ได้แก่

1. การเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ ระหว่างครูและนักเรียนเป็นจุดศูนย์กลางเข้าด้วยกัน เน้น ข้อดีทั้งสองแบบมาผสมผสานการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน
2. สร้างระบบการเรียนรู้แบบ อะซิงโครนัส ไม่ยึดติดกับเวลา สามารถเรียนรู้ผ่านเครือข่ายไม่ยึดติดกับสถานที่ และบุคคล การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้
3. ลดระยะทางและลดช่องว่างระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค ทำให้มีระบบการเรียนการสอนทางไกล (Tele education) การเรียนการสอนผ่านเครือข่าย
4. การสร้างระบบการเรียนรู้ตามอัธยาศัย หรือที่เรียกว่า education on demand เรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆ เช่น video on demand
5. เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้ เช่น สามประสาน ซึ่งได้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครองด้วยกัน ผ่านเครือข่าย เพื่อความใกล้ชิดระหว่างบ้านกับโรงเรียนด้วยเทคโนโลยีต่างๆ
6. ขยายโอกาสการเรียนรู้ เช่น การสร้างเทคโนโลยีแคมปัส การศึกษาแบบติดตามบริการตลอดชีวิต การศึกษาก่อนวัยมหาวิทยาลัย
7. การศึกษาเสมือนจริง เช่น การสร้างห้องเรียนเสมือนจริง ห้องเรียนเครือข่าย
8. รวบรวมแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ สื่อสมัยใหม่ มัลติมีเดีย ห้องสมุด ดิจิตอล อินเทอร์เน็ต-เว็บเพจ โฮมเพจรายวิชาและแหล่งข้อมูลต่างๆ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book)
9. สนองตอบด้วยเวลาและขอบเขต เป็นการเน้นให้ใช้เวลากับการเรียนรู้สั้นลงขอบเขตการเรียนรู้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการเรียนรู้ในวิทยาการสมัยใหม่เน้น World Knowledge
10. เปิดประตูสู่โลกกว้าง โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตสร้างปรากฏการณ์แห่งการก้าวเข้าสู่โลกกว้างที่กระจายอยู่ทั่วโลก การเรียนรู้สมัยใหม่จึงเน้นวิธีการแสวงหา และแยกแยะในสิ่งที่ต้องการได้เร็ว เช่น ระบบการค้นหาด้วยคอมพิวเตอร์

จรัส อติวิทยาภรณ์ (2548:6-7) กล่าวว่า โดยพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศ ย่อมมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ แต่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับวิถีความเป็นอยู่ของสังคมสมัยใหม่อยู่มาก ซึ่งมีความสำคัญ ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในการประกอบการด้านเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรม จำเป็นต้องหาวิธีในการเพิ่ม

ผลผลิตลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารเข้าทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนรูปแบบการบริการเป็นแบบกระจาย เมื่อมีการพัฒนาระบบข้อมูล และการใช้ข้อมูลได้ดี การบริการต่างๆ จึงเน้นรูปแบบกระจาย

3. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินการต่างๆ ในหน่วยงาน เพื่อช่วยในการพัฒนาระบบ รวบรวมจัดเก็บข้อมูลต่างๆ

3.3.6 สมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน

ความหมายของการเสริมพลังอำนาจ

ซาเลห์ ซีเอ็ด และ ลามา (Salaeh; Ziad; & Lama.2008) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นพลังอำนาจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์แบบครอบงำ กตชี ส่งเสริมความรุนแรงเพื่อรักษาอำนาจในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความตระหนักในตัวเอง และความกล้าแสดงออก

บริตติง (Breeding. 2008) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรมั่นใจในการทำงาน การเสริมพลังอำนาจจะช่วยให้บุคลากรมีอิสระและกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้นความสัมพันธ์กับบุคลากรจะช่วยให้เกิดเครือข่ายที่ดีในการทำงาน

อัลมาเซบ, และ จูเลีย (Almaseb; & Jullia. 2007) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกลยุทธ์ในการให้พลังอำนาจกับบุคคลที่เป็นพวกชายขอบ เป็นกระบวนการช่วยเหลือบุคคล ครอบครัว หรือชุมชน ในการเพิ่มความแข็งแกร่งในด้านบุคคล ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนด้านการเมือง รวมทั้งเพิ่มพลังอำนาจในการเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ของเขาให้ดีขึ้น

เบอร์เทลเซน และ ฮอลแลนด์ (Bertelsen; & Holland. 2006) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการในการเพิ่มความสามารถของบุคคล หรือองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการของหน่วยงาน

กรีสเลย์ และ คนอื่นๆ (Greasley; al et. 2005) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่า มีความสัมพันธ์กับแนวคิดของอำนาจ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเน้นถึง การควบคุม สายการปกครอง และการควบคุมอย่างเคร่งครัด แต่ความหมายของการเสริมพลังอำนาจในด้านองค์กรและการจัดการ หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง การทำให้ผู้ปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

แลชลีย์ (Lashley. 2002) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นความเกี่ยวข้องกันของผู้มีอำนาจ กับผู้อยู่อำนาจ ซึ่งการเสริมพลังอำนาจอาจจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้พลังอำนาจจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนา

มีศักยภาพเพิ่มขึ้น และได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย พันธกิจของการปฏิบัติงาน ผู้มีอำนาจต้องให้ข้อมูล ย้อนกลับได้ การพัฒนาบุคลากร และการสื่อสารที่ดีก็จะช่วยให้เกิดการเสริมพลังอำนาจขึ้น

ซีกัลป์ และการ์เดนเนอร์ (Siegal; & Gardner. 2000) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจประกอบด้วยหลายมิติ และมีความเกี่ยวข้องับบริบทการทำงาน บุคลากรที่มีพลังอำนาจต้องมีความตระหนักในความสามารถของตน (Sense of Competence) รู้สึกว่างานมีคุณค่ามีความหมาย (Meaningfulness) องค์การมีส่วนช่วยให้ลูกจ้างตระหนักในความสามารถโดยให้งานที่เหมาะสมกับบุคคล มีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้คุณค่าต่อความร่วมมือ และความสำเร็จแบบองค์รวม (Collective Success) จะช่วยให้ลูกจ้างแต่ละคนรู้สึกว่าการทำงานของตนมีคุณค่า นอกจากนั้นในด้านของการสื่อสาร การให้คำแนะนำทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกในคุณค่าของตน และลดช่องว่างระหว่างชนชั้น จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีพลังอำนาจ

ซิมเมอร์แมน (Zimmerman. 2000) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ทักษะการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งสรรความรับผิดชอบร่วมกัน และการให้ความเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นเรื่องของการเข้าถึงทรัพยากร โครงสร้างการบริหารแบบปิดและการยอมรับความหลากหลาย ในเชิงผลลัพธ์ของการเสริมพลังอำนาจนั้นในระดับบุคคลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกถึงการควบคุม ความตระหนักและพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ส่วนระดับองค์การมีการสร้างเครือข่ายร่วมมือกัน ในระดับชุมชนการมีทักษะการอยู่อาศัยร่วมกัน

จารุวรรณ ศิลปะรัตน์ (2546) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงการพัฒนา การเพิ่มพลังอำนาจภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลด้วยการกระทำที่เป็น การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุที่ช่วยให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้พัฒนาความสามารถในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ และตระหนักในคุณค่าแห่งตน การแบ่งปัน การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการมีส่วนร่วมอย่างภาคภูมิใจ

อดิพร ทองหล่อ (2546) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการระหว่างบุคคลที่มีการจัดเตรียมเครื่องมือ โอกาส ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสม เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการตัดสินใจและการจัดการกับสภาวะแวดล้อมควบคุมความเป็นอยู่และวิถีชีวิตของตนเองได้

ปิยะธิดา วรญาโนปกรณ์ (2546) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคคล และกระบวนการพัฒนางานเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความสามารถ มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนทรัพยากรข้อมูลข่าวสารและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผลการเสริมพลัง

อำนาจทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นอิสระรู้สึกพึงพอใจในงาน ผูกพันต่อองค์กรและวิชาชีพ และรู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อองค์การ

จินตนา พรสมฤทธิ์โชค (2542) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจควรอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ 3 ประการ ดังนี้

1. การเสริมพลังอำนาจมุ่งที่การนำเอาศักยภาพทางปัญญาและพลังในตัวบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเองและผู้อื่น
2. การเสริมพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่เกี่ยวเนื่องอย่างชัดเจนกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ครบวงจร
3. การเสริมพลังอำนาจเป็นการสร้างสถานการณ์และการเริ่มต้นใหม่ ที่มากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือในการมีส่วนร่วมของบุคลากร

สรุปได้ว่าการเสริมพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลที่ส่งผลต่อทีมงาน และองค์กรให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพโดยผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนและให้อิสระในการคิดตัดสินใจ รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร

ความหมายของทีมงาน

ฟรานซิส และยัง (สุนันทา เลาहनันท์. 2540: 60; อ้างอิงจาก Francis; & Young. 1979: 8) ได้ให้ความหมายว่า ทีมหมายถึง กลุ่มบุคคลและผู้มีพลังมีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

วูดส์คอกส์ (Woodcock. 1989) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กันและกันในอนาคตที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ปาร์กเกอร์ (Parker. 1990: 16) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์

จอห์นสัน และจอห์นสัน (สุนันทา เลาहनันท์. 2540: 60; อ้างอิงจาก Johnson; & Johnson. 1991: 435) ได้ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2531: 44 - 45) กล่าวว่าทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ร่วมกันทำงาน เพื่อใช้งานใดงานหนึ่งลุล่วงไปได้ด้วยดี

อำนาจ วีระวนิช (2553: 828) ได้ให้ความหมายของทีมงานไว้ว่า กลุ่มบุคคลที่มีทักษะเสริมกัน โดยทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวม ขณะที่ยึดติดตนเองในการรับผิดชอบต่อกันและกันในผลลัพธ์ของผลการปฏิบัติงาน หรือกลุ่มบุคคลที่มีภาระรับผิดชอบต่อกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลต่อกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ร่วมกันที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนรู้ว่าตนเองเป็นสังคมหนึ่งในองค์การ

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock; & Francis. 1981: 3) ให้ความหมายว่าทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ณรงค์ศักดิ์ สุมาลย์โรจน์ (2548) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลกลุ่มที่มีลักษณะต่างๆ ที่ช่วยให้การทำงานของทีมงานมีความสมบูรณ์ขึ้น โดยมีข้อตกลง มีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการทำงาน และมีแนวทางในการทำงานที่ทุกคนมีส่วนในการรับผิดชอบร่วมกัน

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2540: 3-13) ให้ความหมายคำว่าทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างถาวร ประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้ากลุ่ม บางทีมงานมีความสัมพันธ์กันชั่วคราวตามลักษณะงานที่ทำ

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 161) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง รูปแบบและวิธีการทำงานของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ร่วมกันทำงานตามภารกิจความรับผิดชอบและเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

เมธาวิ อุดมธรรมานุภาพ และคนอื่นๆ (2544: 177) กล่าวว่า ทีมงาน เป็นรูปแบบการรวมกลุ่มทำงานของสมาชิก ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกไว้ เพื่อส่งเสริมให้งานสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้

เชอเมอฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอน (Schermerhorn; Hunt; & Osborn. 1998: 142) ให้ความหมายของทีมงาน หมายถึงกลุ่มบุคคลขนาดเล็กซึ่งรวมกันทำงานเพื่อบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยบุคคลในทีมมีความร่วมมือกันทำงาน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ทีมงาน เป็นรูปแบบการรวมกลุ่มการทำงาน ของบุคคล ซึ่งมีตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป การทำงานเป็นทีม เป็นความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือทีมงานที่สร้างขึ้นร่วมกัน โดยสมาชิกของทีมงานมีการประสานสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือกันในการทำงาน

ประโยชน์ของทีมงาน

โรเบย์และอัลแมนส์ (สุนทร จตุรพิชพร. 2543; อ้างอิงจาก Robey; & Altman. 1982: 200-201) ได้แบ่งประโยชน์ของการสร้างทีมงานออกเป็น 3 ประการคือ

1. ผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงต่อบุคคลในการสร้างทีมงานส่วนใหญ่ต้องการผลลัพธ์ให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจในวิธีการบริหาร การควบคุม ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และการรวบรวมข้อมูลทีมงานยังมีโอกาสได้มีการทดลองในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ของสมาชิกในทีม ซึ่งจะมีการยอมรับกันเพิ่มมากขึ้นและได้แสดงความสามารถที่ท้าทายโดยไม่ต้องกลัวผลสะท้อนกลับทางลบ

2. ผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงต่อการปฏิบัติการ และพฤติกรรมกลุ่ม

- 2.1 กรอบพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมที่ว่า กลุ่มต้องทำมีอะไรบ้าง

กลุ่มจะมีการกำหนดระบบการทำงานที่แน่นอน และมีประสิทธิภาพ

2.2 การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบกลไกการวางแผนการใช้ทักษะและความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การบริหารและการจัดการองค์การ กำหนดการทำงาน การกระจายการทำงาน สุดท้ายทีมก็สามารถวินิจฉัยตนเองได้ และเกิดประสิทธิผลในกระบวนการทำงาน

3. ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์กลุ่ม และบุคคลอื่นในองค์กรเมื่อทีมมีความเข้าใจบทบาท และหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีแล้วก็จะสามารถวินิจฉัยและแก้ปัญหาของตนเองได้ดีด้วย ทีมจะมีความตั้งใจในการทำบทบาทอย่างดีในองค์กร ฉะนั้นทีมจึงต้องมีความชัดเจนในบทบาทของทีมต่อองค์กร และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง บางครั้งที่ปรึกษาอาจจะต้องช่วยเหลือ ทีมในองค์กรที่จะพัฒนาทักษะการวินิจฉัยและเสนอทางเลือกที่นำไปสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญจึงไม่ควรจะสร้างแรงกดดัน และความขัดแย้งให้เกิดเพิ่มมากขึ้น

พจน์ เพชรบุรณิน (2531: 1-4) กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายสะดวก และรวดเร็ว
2. สามารถทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี
3. ทำให้เกิดเอกภาพหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน
4. สามารถนำความรู้ความสามารถของแต่ละคนมารวมกันให้เกิดประโยชน์ได้
5. จัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือลดข้อขัดแย้ง
6. ทำให้เกิดอำนาจในการต่อรอง
7. สมาชิกของทีมมีความผูกพันกันเป็นการสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบ

ร่วมกัน

8. เกิดความสร้างสรรค์ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น
9. ลดอุบัติเหตุและลดการเสี่ยงภัยให้น้อยลง
10. ช่วยประหยัดเวลาและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในการทำงาน
11. สมาชิกของทีมงานมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงานและสามารถร่วมทุกข์ร่วม

สุขได้

12. สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรภายในหน่วยงาน

3.3.7 สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น

ความหมายของการปรับตัว

กันยา สุวรรณแสง (2543: 63) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวว่า คือ การปรับภายในให้อยู่ในสังคมได้ในสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีความสุข

อรพินทร์ ชูชม และอัจฉรา สุขารมณ์ (2541: 7) ให้ความหมายของการปรับตัว คือ การปรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้เกิดความสอดคล้อง กลมกลืน เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตน

เออร์คอฟ(Arkoff. 1988: 4) ได้ให้ความหมายของการปรับตัว คือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองด้วยการแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นที่ยอมรับของคนอื่น ๆ ในสังคม ซึ่งเป็นการประนีประนอมความต้องการของบุคคลและสิ่งแวดล้อม

โคลแมน และแฮมเมน (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์.2530: 71; อ้างอิงจาก Colman; &Hammen. 1984) ให้ความหมายว่า การปรับตัว คือ ความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตนเองไม่ว่าปัญหานี้จะเป็นด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจนเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลนั้นสามารถอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ได้

แอลเลน (Allen. 1992: 23) ได้ให้ความหมายของการปรับตัว คือ ความเข้าใจ พฤติกรรม ความคิด ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างถ่องแท้จนสามารถที่จะพัฒนากลยุทธ์เพื่อจัดการกับความต้องการและเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2550:31) ได้สรุปความหมายของการปรับตัวว่า การปรับตัว คือการปรับและเปลี่ยนแปลงความรู้สึก ความคิดของบุคคลให้สามารถแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกลมกลืนกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

พระสรพงษ์ สอนทวี (2554: 27) ได้สรุปว่า การปรับตัวหมายถึง การที่บุคคลสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มีชีวิตอยู่ได้อย่างปกติสุข

ลาซารัส (อัญชลี ทองจันทร์. 2546:14-15; อ้างอิงจาก Lazarus. 1996: 67-68) ได้จัดองค์ประกอบที่แสดงว่าบุคคลปรับตัวทางสังคมไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. มีความสามารถทางสังคม (Social Ability) กล่าวคือ เป็นบุคคลที่สามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่ายดาย เป็นบุคคลที่มีชีวิตชีวา เฟลิดเฟลินในการเข้าสังคม
2. มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) กล่าวคือ เป็นบุคคลที่ไม่ได้ปล่อยอารมณ์ไปกับความกลัวหรือความวิตกกังวลจนเกินไป สามารถผ่อนคลายและหลีกเลี่ยงความตึงเครียด มองชีวิตในสภาพความเป็นจริงมากกว่าความเพ้อฝัน
3. มีความเชื่อมั่น (Confidence) กล่าวคือ เป็นบุคคลที่เห็นคุณค่าในการตัดสินใจของตัวเองปรับตัวได้อย่างง่ายดายในสถานการณ์ใหม่หรือสถานการณ์ที่ยากลำบาก พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัจจุบันและอนาคตด้วยดี ไม่มีความรู้สึกต่ำต้อยและพึงพอใจต่อรูปท่าทางของตนเอง
4. ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Personal Relations) กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีความอดทนไม่โกรธขบถและไม่โกรธอย่างง่ายดาย มองโลกในแง่ดี ไม่วิพากษ์วิจารณ์คนอื่นมากเกินไป
5. ความพึงพอใจในบ้าน (Home Satisfaction) กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ในครอบครัวดี พึงพอใจในสภาพของบ้าน ได้รับการยกย่องและเข้าใจจากทางบ้าน

เฮิร์ลอค (สาทร ใจตรง. 2548: 9; อ้างอิงจาก Hurlock. 1978: 260-261) ให้ความหมายของการปรับตัวทางสังคมไว้ว่า เป็นความสำเร็จของบุคคลในการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้ คนที่ปรับตัวได้ดีจะเรียนรู้ทักษะทางสังคมได้ เช่น ความสามารถในการเกี่ยวข้องกับคน

อื่น ทั้งกลุ่มเพื่อและคนแปลก และจะช่วยพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อสังคมด้วย เช่น มีความตั้งใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่นพร้อมกันนี้

พรพิมล พลครบุรี (2554: 11) ได้สรุปว่า การปรับตัวทางสังคม หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการประพฤติดนให้เข้ากับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ โดยใช้ทักษะซึ่งเกิดจากการเรียนรู้และการพัฒนาขึ้นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้ เป็นความสามารถของบุคคลในการแก้ปัญหาและสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันทำให้เกิดความสอดคล้องกลมกลืนกันระหว่าง ความต้องการของตนกับสภาพแวดล้อมโดยรอบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ประสงค์

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2545: 2) ให้ความหมายว่าการปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายามในการปรับตนเองเมื่อต้องเผชิญสภาพปัญหาความอึดอัดใจ ความคับข้องใจ ความเครียด ความทุกข์ ความวิตกกังวลต่าง ๆ จนเป็นสภาพที่บุคคลนั้น ๆ สามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมหรือในสภาพปัญหานั้นได้

บุญรัตน์ ขจรพัฒน์วรกุล (2551: 11) ได้สรุปว่า การปรับตัวหมายถึง ความพยายามของบุคคลที่จะปรับอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปัญหานั้น ๆ

ความหมายของการยืดหยุ่น

ลูเชอร์ (Lussier. 2001: 135-141) ได้ให้คำนิยามการยืดหยุ่นไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และกำหนดตัวชี้วัดของการยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ

เซาซา (Sousa. 2003: 280-286) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการยืดหยุ่นไว้ว่า การยืดหยุ่นต่อการแก้ปัญหาและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ

ลูเชอร์ และเอคเออร์ (Lussier; & Achua. 2007: 114-115) ให้นิยามการยืดหยุ่นไว้ว่าหมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ

โช และคนอื่น ๆ (Cho; & el at. 2010: 44, 125-137) ได้ให้คำนิยามของการยืดหยุ่นว่า เป็นความสามารถในการตอบสนอง หรือปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลายมิติและได้กำหนดตัวบ่งชี้ของการยืดหยุ่น คือ การปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และการปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ

ดูบริน (Dubrin. 2010: 450) ได้นำเสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการยืดหยุ่นเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง เช่น รองรับกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย จะต้องมีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ และได้กำหนดตัวบ่งชี้ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546: 150) ให้นิยามการยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการคิดนอกกรอบมีอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ หรือความคุ้นเคย ผู้ที่มีความอิสระในการคิดและการกระทำ มักจะมีปฏิกิริยาแปลกใหม่ในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า เปิดใจกว้าง สามารถรับฟังความคิดเห็นแตกต่างได้ มีตัวบ่งชี้คือ ความสามารถในการคิดนอกกรอบ การไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ความอิสระ การเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นแตกต่าง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546: 25) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวและการยืดหยุ่นไว้ว่า คือ ความสามารถในการปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่ม ตามความต้องการของงาน หรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน เป็นตัวเสริมความคล่องแคล่ว ในการคิดให้มีความแปลกแตกต่างออกไป หลีกเลี่ยงการซ้ำซ้อน หรือเพิ่มคุณภาพความคิดให้มากขึ้นด้วยการจัดหมวดหมู่และหลักเกณฑ์

วนิช สุธาร์ตน์ (2547: 164) ได้ให้นิยามของการยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลาย ปรับตัวตามสถานการณ์ และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ๆ มีจิตใจที่ตื่นตัว พร้อมทั้งจะตรวจสอบความคิดและมองสิ่งต่างๆ มีตัวบ่งชี้ของการยืดหยุ่นประกอบไปด้วย 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่างๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ และ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ๆ

อารี พันธุ์ณี (2547: 34) ได้ให้ความหมายการยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นความสามารถในการคิดหลายทิศทาง หลายประเภท หลายชนิด หลายกลุ่ม และคำตอบไม่ได้จัดอยู่ในประเภทหรือกลุ่มเดียวกัน คนที่มีความคิดยืดหยุ่นจะคิดไม่ซ้ำกัน

ธเนศ ขำเกิด (2547: 160-162) ได้นำเสนอความสามารถที่จำเป็นสำหรับการยืดหยุ่นของผู้บริหารมีอย่างน้อย 5 ประการคือ

1. การวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจ และวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ทฤษฎีพฤติกรรมการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้น 5 ขั้นคือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน ก็ควรจะตระหนักว่า ความต้องการที่ได้รับความพึงพอใจแล้ว อาจจะไม่เป็นสิ่งที่จริงใจให้เกิดพฤติกรรม แต่จะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นเรื่อยๆ เพราะความต้องการของบุคคลมีความซับซ้อนมากเนื่องจาก “จิตมนุษย์นั้นไขว่ อยากรู้ แท้ หวังถึง”

2. ความสามารถด้านการบริหาร EQ มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) การรู้ตัว 2) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ 3) แรงกระตุ้น 4) ความเห็นใจ 5) ทักษะด้านสังคม เช่น การให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำ เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างพัฒนาปัญญาของอารมณ์อย่าง 5 ประการคือ 1) การรู้จักตนเอง 2) รู้จักจัดการกับอารมณ์ 3) แรง

กระตุ้น 4) ความเห็นใจ 5) ทักษะด้านสังคม เช่น การให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำ เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาปัญญาของอารมณ์อย่าง 5 ประการ คือ 1) การรู้จักตนเอง 2) รู้จักจัดการกับอารมณ์ 3) การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง 4) การควบคุมอารมณ์ชั่วคราว 5) การหยั่งรู้จิตใจผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหาร EQ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบ และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่ดีเสมอ

3. การปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารไม่มีโอกาสเลือกทำงานกับบุคคลหรือกับหน่วยงานที่ต้องการได้ ในแต่ละองค์กรก็มีบริบทที่แตกต่างกันออกไปทั้งในด้านบุคคล ปัจจัยความพร้อม วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ผู้บริหารที่เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับงาน การปรับตัวในความไม่แน่นอน และสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับตัวกับบุคคลที่แตกต่างกันในโลกของงาน ผู้บริหารจะได้อย่างไร จึงจะทำให้คนหลายคน หลายฝ่าย หลายภูมิหลัง หลายค่านิยม หลายความมุ่งหมาย หลายวิธีคิดและวิธีปฏิบัติ มาผูกสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง จนเป็นพลังสู่ความสำเร็จ จึงเป็นโจทย์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะต้องเริ่มจากการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้เจตคติและพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ ในทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นถือว่า “การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวกจะเป็นวิธีการปรับตัวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้นาน”

4. การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เพราะความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเลวร้ายเสมอไป อาจเป็นประโยชน์ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานก็ได้ความขัดแย้งที่ทั้งความขัดแย้งภายในบุคคลระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม ภายในองค์การและระหว่างองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องวินิจฉัยความขัดแย้งและพิจารณาใช้เทคนิคในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมเทคนิควิธีการในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง มีหลายวิธีได้แก่ แบบแพ้-ชนะ เช่น การใช้อำนาจ การขู่ข่มขู่คุกคามการใช้เสียงข้างมาก เป็นต้นแบบแพ้-แพ้ เช่น การประนีประนอม การประสานประโยชน์การถ่วงเวลา เป็นต้นแบบชนะ-ชนะ เช่น การมีความเห็นพ้องต้องกัน การตัดสินใจแบบผสมผสาน เป็นต้น ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้จากทุกวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของความขัดแย้ง แต่แบบที่ถือว่าสร้างสรรค์ อันเป็นการแสวงจุดร่วม สงวนจุดต่างนำไปสู่การบริหารที่ไม่มีผลเสีย คือ แบบชนะ-ชนะ

5. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานผู้บริหารที่รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น จะสร้างบรรยากาศในการบังคับบัญชาที่ไม่วางตัวเป็นนายที่คอยบงการ แต่จะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะต่างๆอย่างสม่ำเสมอ มีระบบการติดตามช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่างเมื่ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นมิตรต่อกัน โดยมีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป ทุกคนต่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของ

ความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้นซึ่งความเชื่อและการปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้นุคลากรเกิดความอบอุ่นใจ ฟังพอใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนางานให้ก้าวหน้า เพราะความฟังพอใจของบุคคลนั้นมี ปัจจัยสำคัญทางด้านจิตใจก็คือ ความสำเร็จของงานและการได้รับความยอมรับนับถือ

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551: 55-56) ได้ให้คำนิยามของการยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการ กระทำที่หลากหลายมิติ หลากแง่มุม หลากรูปแบบ โดยกำหนดตัวบ่งชี้ คือ 1) การปรับตัวตาม สถานการณ์ 2) การปรับตัวต่อวิธีการแก้ปัญหา และ 3) ความสามารถในการกระทำที่หลากหลายมิติ

นิกัญชลา ล้นเหลือ (2554: 113-114) ได้สรุปองค์ประกอบของการยืดหยุ่นไว้ว่า หมายถึงพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้หลาย ประเภทและหลายทิศทาง เป็นการคิดนอกกรอบ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ หรือความคุ้นเคยมี ความสัมพันธ์กับการดัดแปลงและความอิสระ ในการคิดนำไปสู่การคิดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งนิยาม ดังกล่าวเชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้การยืดหยุ่นในการคิด คือ ความสามารถในการคิดได้หลากหลาย อย่างอิสระ สามารถคิดดัดแปลงจากสิ่งหนึ่งไปเป็นหลายสิ่งได้ และความสามารถในการคิดอย่าง อิสระ นำไปสู่การคิดอย่างสร้างสรรค์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555: 14) ได้นำเสนอการยืดหยุ่นไว้ว่า การยืดหยุ่นจะสามารถ ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วได้ ดังนั้น ระบบต่างๆ ควรจะมีการ ยืดหยุ่นด้วยเพื่อให้บรรลุผลในสิ่งที่คาดหวังใหม่ๆ

เทือน ทองแก้ว (2559: ออนไลน์) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูล ใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ หรืออุปสรรคที่ไม่คาดหวัง และเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ให้ เข้ากับสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2557: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการ ยืดหยุ่นไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของ ผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป แบ่งระดับดังนี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานปรับตัวได้แม้ประสบความลำบาก ทางภายในงาน ไม่ยึดติดกับความสะดวกสบายวัตถุแสดงฐานะทางสังคมหรือระดับอาวุโสในงาน

ระดับที่ 2: ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนยอมรับ และเข้าใจความ คิดเห็นของผู้อื่นเต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนะคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ หรือหลักฐานที่ขัดแย้งกับ ความคิดเดิม

ระดับที่ 3: ใช้กฎระเบียบอย่างยืดหยุ่นมีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ใช้ กฎเกณฑ์ กระบวนการปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่น มีวิจารณ์ญาณในการปรับให้เข้ากับสถานการณ์ เฉพาะหน้าเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ระดับที่ 4: ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ แต่ยังคงเป้าหมายเดิม และปรับแก้ไขกฎระเบียบขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

ระดับที่ 5: ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ทบทวน สังคายนา กฎ ระเบียบ และวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบอยู่ใหม่ทั้งหมดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานปรับเปลี่ยนองค์การ สายการบังคับบัญชาเป็นการเฉพาะกิจเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม

มาตา แก้วเซ่ง (2559: 70) ได้สรุปความหมายของการยืดหยุ่นไว้ว่า หมายถึงความสามารถในการทำความเข้าใจและการรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกันยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บุคคลหรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์การได้ตามสถานการณ์ หรืออุปสรรคที่ไม่คาดหวัง ประกอบด้วย ปรับตัว เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ความคลุมเครือได้เข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรม จัดการกับปัญหาความขัดแย้ง และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.3.8 สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

ความหมายของคุณธรรม

คุณธรรมตามพจนานุกรม CollingCobuildอธิบายว่า คุณธรรมมีความหมาย 2 นัย คือ โดยนัยที่เป็นภาวะทางจิตนั้น คุณธรรมแปลว่า ความคิดที่ว่า บางพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่ควรทำและเป็นที่ยอมรับ และบางพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ผิดที่เลว ทั้งนี้ เป็นไปได้ทั้งโดยความคิดเห็นของแต่ละบุคคลและแต่ละสังคม นอกจากนี้คุณธรรมยังเป็นคุณภาพ หรือสถานะในการดำเนินชีวิตอย่างถูกต้องควรทำและยอมรับได้ คุณธรรมเป็นระบบ ลักษณะการประพฤติและคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเป็นที่ยอมรับกันในสังคมหรือเฉพาะกลุ่มคน คุณธรรมตามรูปศัพท์ แปลว่า สภาพของคุณงามความดี ซึ่งพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) อธิบายความหมายไว้ว่า คุณธรรม คือ ธรรมที่เป็นความดีงาม สภาพที่เกื้อกูล

พุทธทาสภิกขุ (2527: 38-39) ให้ความหมายของคุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติฝ่ายดีโดยส่วนเดียว เป็นที่ตั้งหรือเป็นประโยชน์แก่สันติภาพและสันติสุข จึงเป็นที่ต้องการของมนุษย์ คุณธรรมเป็นสิ่งที่ต้องอบรมโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดขึ้นเหมาะสมกับสิ่งที่เราต้องการ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2544: 44-47) ได้อธิบายว่า คุณธรรมเป็นสมบัติหรือความสามารถที่มีอยู่ภายในใจตัว

วิวัฒน์ ชัดติยะมาน (2549: 1) ให้ความหมายคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม เป็นสิ่งที่ดีงามที่อยู่ในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งจะแสดงออกมาโดยการกระทำทางกายและวาจา ที่เป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุขได้

วัลภา ปิยะมโนธรรม (2532:92) ให้ความหมายของคุณธรรมว่า หมายถึง สิ่งที่สังคมยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม หรือควรทำในสิ่งที่ดีงาม เช่น ความกตัญญูรู้คุณต่อผู้มีพระคุณ การทำหน้าที่ให้ดีที่สุดตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายและการอยู่ร่วมกันอย่างสามัคคีปรองดอง

ยนต์ ชุ่มจิต (2539: 139) ให้ความหมายของคุณธรรมว่า หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นคนดี ความถูกต้องซึ่งมีอยู่ภายในจิตใจของมนุษย์ซึ่งพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น หรือทั้งตนเองและผู้อื่น

ทศนา แหมมณี (2546: 53) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมในความหมายของคุณลักษณะหรือสภาวะภายในจิตใจของมนุษย์ที่เป็นไปในทางถูกต้อง ดีงาม ซึ่งเป็นภาวะนามธรรมอยู่ในจิตใจส่วนจริยธรรมเป็นการแสดงออกทางการประพฤติปฏิบัติซึ่งสะท้อนคุณธรรมภายในให้เห็นเป็นรูปธรรม

สถิต ศีลาบุตร (2546: 7) ได้ให้ความหมายของคุณธรรม หมายถึง สิ่งที่ปฏิบัติแล้วเกิดคุณประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น ส่วนจริยธรรม หมายถึง สิ่งที่ปฏิบัติแล้วเกิดความสุข ความงาม ความสวย

ธีรธร สุธีธร (2559:14-15) ได้สรุปว่า คุณธรรม หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่จะประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดี ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม คุณธรรม คือ ความดีงามในจิตใจที่ไม่ทำให้บุคคลประพฤติดี ผู้มีคุณธรรมเป็นผู้มีความเคยชินในการประพฤติดีด้วยความรู้สึกในทางดีงาม คุณธรรมเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับกิเลสซึ่งเป็นคนไม่ดีในจิตใจ ผู้มีคุณธรรมจึงเป็นผู้ที่ไม่มากด้วยกิเลส ซึ่งจะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดี

ความหมายของจริยธรรม

ความหมายของจริยธรรม มีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของจริยธรรมไว้หลายความคิดเห็น มีทั้งแตกต่างและสอดคล้องกัน ดังนี้

วิทย์วิศทเวทย์ และ เสถียรพงษ์วรรณปก (2530: 89) ให้คำนิยามว่า จริยธรรม หมายถึงหลักคำสอนว่าด้วยความประพฤติเป็นหลักสำคัญให้บุคคลยึดถือในการปฏิบัติตน

บุญเรือง อินทวัฒน์ (2534:10) กล่าวถึง จริยธรรม หมายถึง หลักแห่งการดำเนินชีวิต หลักแห่งความประพฤติ รวมถึงการประพฤติอยู่ในศีลธรรมในการพัฒนาจิตใจและความประพฤติที่อยู่ในกฎระเบียบปฏิบัติอื่นที่เป็นหลักเพื่อพัฒนาชีวิตทั้งหมดด้วย

สาโรช บัวศรี (2526:26) ให้ความหมายว่า จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติที่ดี ถือว่า เป็นสิ่งมีคุณค่า ความประพฤติเหล่านี้ประกอบด้วย ศีลธรรม (การงดเว้นกระทำการที่ไม่ดี) คุณธรรม (การกระทำที่ดี) เนติธรรม (การกระทำที่ถูกต้องตามกฎหมาย) และธรรมนิยมประเพณี (การกระทำที่ส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสม และปฏิบัติกันมานาน)

สุลักษณ์ ศิวรักษ์ (2522: 68-69) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า หมายถึง หลักแห่งการดำรงชีวิตอันประเสริฐหรือหลักแห่งการประพฤติตนตามความนิยมของสังคม

แปลก สนธิรักษ์ และวิทย์วิศทเวทย์(2522: 82) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมในทางหลักธรรมว่า จริยธรรมเป็นหลักธรรมอันเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นการกระทำที่เป็นไป

ตามครรลองคลองธรรม มีลักษณะพิเศษ คือ เป็นการให้คุณประโยชน์ต่อผู้อื่น และในขณะเดียวกัน เป็นประโยชน์ต่อตนเองด้วย

พระมหามงคล สามารถ (2558: 11) ได้สรุปความหมายของจริยธรรมไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติต่อบุคคลด้วยกัน และต่อสิ่งแวดล้อม ไปในทางที่ดีมีศีลธรรม มีความคิดที่ดี และปฏิบัติตัวให้ดีขึ้นจะนำความรุ่งเรืองมาสู่ตนเองและผู้อื่น

ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรมจริยธรรมเป็นพฤติกรรมหรือลักษณะการแสดงออกของคนเราภายใน จัดเป็นสิ่งที่ดีเพื่อจะแสดงออกทางกาย วาจา หรือจิตใจ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม ไว้ดังนี้

โกสินทร์ รังสียาพันธ์ (2530:32) สรุปว่า คุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งที่ดีงามที่ควรปลูกฝังและดำรงไว้ ก่อให้เกิดคุณธรรมอื่น ๆ คือ เมื่อฝึกคุณธรรมใดคุณธรรมหนึ่งแล้วก็พลอยได้คุณธรรมอื่น ๆ ไปด้วย และยังเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ผู้สนใจพัฒนาบุคลิกภาพจะต้องสนใจฝึกฝนคุณธรรมจริยธรรมให้มั่นคง

กรมวิชาการ (2541: 22) คุณธรรมจริยธรรม นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข ถ้าในสังคมใดมีจริยธรรมสูง สังคมนั้นจะมีแต่ความเจริญ ผู้มีจริยธรรมสูงจะประพฤติดีในสิ่งที่ดีและบรรลุถึงสภาพชีวิตอันทรงคุณค่า

อมรา เล็กเรณสินธ์ (2542: 6) กล่าวว่า คุณธรรมและจริยธรรมนับว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของคนทุกคน และทุกวิชาชีพ หากบุคคลใดหรือวิชาชีพใดไม่มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักยึดเบื้องต้นแล้วก็ยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งตนและแห่งวิชาชีพนั้น ๆ ที่ยิ่งกว่านั้นก็คือ การขาดคุณธรรมและจริยธรรมทั้งในส่วนบุคคลและในวิชาชีพ อาจมีผลร้ายต่อตนเอง สังคม และวงการวิชาชีพในอนาคตได้อีกด้วย ดังจะพบเห็นได้จากการเกิดวิกฤตศรัทธาในวิชาชีพหลายแขนง ในปัจจุบัน ทั้งในวงการวิชาชีพครู แพทย์ ตำรวจ ทหาร นักการเมือง การปกครอง ฯลฯ จึงมีคำกล่าวว่า เราไม่สามารถสร้างครูดีบนพื้นฐานของคนไม่ดี และไม่สามารถสร้างแพทย์ ตำรวจ ทหาร นักการเมืองที่ดี ถ้าบุคคลเหล่านั้นมีพื้นฐานทางนิสัยและความประพฤติที่ไม่ดี

ธีรธร สุธีธร (2559: 17) ได้สรุปว่า ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม เป็นค่านิยมที่เหมาะสม ส่งผลสู่การนำไปปฏิบัติที่ถูกต้อง ตลอดจนทำให้เกิดความสุขความพอใจให้กับตนเองและทำให้เกิดสันติสุขต่อสังคม ซึ่งคุณธรรมสามารถที่จะปลูกฝังกันได้ เมื่อบุคคลเกิดคุณธรรมอย่างหนึ่งก็จะส่งผลให้เกิดคุณธรรมด้านอื่น ๆ ตามมา

ทัศนีย์ จินาภรณ์ (2553: 15) กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสังคมไทยเป็นอย่างมาก ในการกำหนดความสงบสุข สังคม การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมจึงเปรียบเสมือนการพัฒนาสภาพจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความประพฤติของตน จะเห็นได้จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ผู้ทรงพระคุณอันประเสริฐ ได้ทรงมองเห็นความสำคัญและทรงเป็น

แบบอย่างในการนำหลักธรรมทางศาสนา มาประพฤติปฏิบัติดังพระราชปณิธานในพระปฐมบรมราชโองการที่ว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรมเพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” และทรงเมตตาพระราชทานพระบรมราโชวาทไว้ในโอกาสและสถานที่ต่าง ๆ กัน เพื่อทรงแนะนำสั่งสอนให้ประชาชนชาวไทยได้มองเห็นความสำคัญและนำหลักธรรมคำสอนทางศาสนา มาประพฤติปฏิบัติพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม นำความสงบสุขมาสู่ชีวิตของตน ของครอบครัว และสังคม ดังพระบรมราโชวาท “คนเราต้องมีศาสนา คือความคิด หรือสิ่งที่คิดประจำใจอันเป็นแนวทางปฏิบัติในใจประจำตัว และต้องมีการศึกษา คือความรู้ต่าง ๆ ทั้งในด้านจิตใจ ทั้งในด้านวัตถุ เพื่อประกอบกับตัว เพื่อที่จะมีชีวิตอยู่ได้ ทั้ง 2 อย่าง เป็นสิ่งที่สำคัญ และเน้นสิ่งที่จะแยกกันไม่ได้”

ความหมายของจรรยาบรรณ

สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนัก ก.พ. (2537: 2) ขอบังคับ ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2534 ได้ให้ความหมายของคำว่า “จรรยาบรรณ” ว่าเป็นประมวลความประพฤติเพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและส่งเสริมชื่อเสียงเกียรติคุณ เกียรติฐานะของข้าราชการพลเรือน อันจะยังผลให้ผู้ประพฤติเป็นที่เลื่อมใส ศรัทธา และยกย่องของบุคคลทั่วไป

ผกา สัตธรรม (2544: 43) ให้ความหมายว่า จรรยาบรรณ หมายถึง ความประพฤติที่ผู้ประกอบวิชาชีพต่าง ๆ ได้กำหนดหลักปฏิบัติขึ้น เพื่อรักษาชื่อเสียง เกียรติคุณของวิชาชีพนั้น ๆ โดยบัญญัติหรือเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

สถาบันพระปกเกล้า (2545: 2-13) ให้ความหมายว่า จรรยาบรรณ หมายถึง มาตรฐานของความประพฤติและการใช้ดุลพินิจทางศีลธรรมที่ว่าการกระทำของบุคคล/บริษัท ถูกหรือผิด สมควรหรือไม่สมควร

พะยอม แก้วกำเนิด (2546: 65) ได้ให้ความหมายจรรยาบรรณของวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ (Professional Ethics) ไว้ว่า หมายถึง มาตรฐานหรือแบบฉบับการประพฤติปฏิบัติอันเหมาะสมที่สมาคมหรือองค์กรแต่ละวิชาชีพประมวลขึ้นไว้ให้บุคคลที่เป็นสมาชิกของวิชาชีพนั้น ๆ ได้ตระหนักและยึดถือประพฤติปฏิบัติ เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรี ส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณ เกียรติฐานะ ก่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพและการยอมรับในบทบาทหน้าที่พร้อมทั้งเป็นหลักประกันให้แก่สังคม

ติน ปรัชญพทุทธ์ (ปราชญา กล้าผจญ. 2548: 183 อ้างอิงจาก ติน ปรัชญพทุทธ์. 2542: 87) ได้ให้ความหมายจรรยาบรรณว่า หมายถึง การศึกษาอย่างเป็นระบบของศาสตร์ และปรัชญาที่ว่าด้วยความประพฤติ หน้าที่ความรับผิดชอบ และดุลพินิจที่มีพื้นฐานอยู่บนศีลธรรม วิชาชีพ และการที่จะบอกว่าการกระทำเช่นไรที่ผิด-ถูก จรรยาบรรณขึ้นอยู่กับความเชื่อทางศาสนา ปรัชญาส่วนตัวและเจตจำนงส่วนบุคคล

ราชบัณฑิตยสถาน (2556: 289) ให้ความหมายว่า จรรยาบรรณ หมายถึง ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

ราชกิจจานุเบกษา (2556: 73) ได้ให้ความหมายจรรยาบรรณของวิชาชีพไว้ว่า หมายถึง มาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2551: 90-94) ได้กำหนดแบบแผน พฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1. จรรยาบรรณของตนเองคือ ผู้บริหารการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอโดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม

2. จรรยาบรรณต่อวิชาชีพคือ ผู้บริหารการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ชื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ โดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม

3. จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการคือ ผู้บริหารการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ผู้บริหารการศึกษาต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้บริหารการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ ผู้บริหารการศึกษาต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ และผู้บริหารการศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ โดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม

4. จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพคือ ผู้บริหารการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ โดยพึงประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม

5. จรรยาบรรณต่อสังคมคือ ผู้บริหารการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยพึงประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พระนอม แก้วกำเนิด (2546: 66) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของจรรยาบรรณวิชาชีพไว้ดังนี้

1. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดีตามหลักธรรมของศาสนาและวัฒนธรรมอันดีงาม มีความรับผิดชอบต่อสังคม หมั่นประกอบคุณงามความดีต่อสังคมและยึดถือสาธารณประโยชน์เป็นสำคัญ
2. ตระหนักถึงความรับผิดชอบและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของบ้านเมืองและของวิชาชีพของตน
3. ประพฤติตนและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บริสุทธ์ ยุติธรรม ตรงต่อเวลา จงรักภักดีต่อวิชาชีพของตน ดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียงและเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานต้องมัวหมอง
4. ปฏิบัติงานหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิชาชีพและมาตรฐานวิชาชีพนั้น มุ่งมั่นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ตระหนักและเคารพในศักดิ์ศรี ความเสมอภาคของบุคคล โดยปราศจากอคติใด ๆ ไม่เลือกปฏิบัติให้ความชอบธรรมแก่ทุก ๆ คน ทั้งผู้รับบริการ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมอาชีพ เพื่อร่วมงานและมหาชนส่วนรวม
6. ตระหนักอยู่เสมอว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของสมาคมหรือองค์กรหรือวิชาชีพ ยึดมั่นในหน้าที่และพันธะที่ตนมีต่อสมาคม องค์กร และวิชาชีพ พร้อมทั้งจะเสียสละเพื่อสมาคม องค์กร วิชาชีพ และสังคม อุทิศตนเพื่อสังคม เข้าร่วมกิจกรรมของสังคม สร้างความเข้าใจที่ดีและที่ถูกต้องต่อสมาคม องค์กรและวิชาชีพให้เกิดขึ้นในสังคม
7. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของอนุชนรุ่นหลังที่กำลังเข้าสู่วิชาชีพนั้น ๆ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ประชาชนในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานหน้าที่
8. เคารพนับถือผู้มีอาวุโส สร้างสามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ถูกต้องแก่เพื่อนร่วมวิชาชีพ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ประกอบวิชาชีพเดียวกัน
9. เคารพ ศรัทธา ยึดมั่นในหลักวิชาการแห่งวิชาชีพของตน ตลอดจนศีลธรรม จริยธรรม ค่านิยมอันดีงาม ปฏิบัติงานตามหลักวิชาการ ไม่ลอกเลียนหรืออ้างเอาผลงานของผู้อื่นไปใช้ประโยชน์โดยไม่ให้เกียรติแก่เจ้าของผลงานเดิม
10. มุ่งมั่นศึกษา ค้นคว้า วิจัย ทดลอง ฝึกฝน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ สร้างความเจริญก้าวหน้าในงานวิชาชีพของตนและความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพนั้นสู่ความเป็นเลิศ

3.3.9 สมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

ความหมายการบริหารและการบริหารการศึกษา

รอบบินส์ (สุนทร โคตรบรรเทา. 2551: 3; อ้างอิงจาก Robbins. 978) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากรและ

ประสานงานให้บุคลากรใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556: 22) ได้รวบรวมและสรุปความหมายของการบริหารที่นักวิชาการจำนวนมากได้ให้ไว้ดังนี้

1. การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่นในการมีส่วนร่วม
2. การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกัน

ปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์

อย่างเดียวกัน

4. การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการให้บรรลุ

จุดประสงค์ร่วมกัน

- 5.การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะในการนำทรัพยากรการบริหาร

(Administrative Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556: 22) ได้สรุปความหมายของการบริหารจากที่ได้กล่าวมาว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

นอกจากนี้ นพพงษ์ บุญจิตรดูล (2557: 1) กล่าวว่าการบริหารว่าเกี่ยวข้องกับหลักการกว้างๆ 6 ประการ คือ

1. มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน
3. ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างด้วยความประสานสัมพันธ์และมีระบบระเบียบกฎเกณฑ์
4. รู้จักใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม
5. ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน
6. วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้น โดยทุกคนรับรู้และเห็นด้วยตรงกัน

ฮอยและมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2008) ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินงานในองค์การ

หวน พันธุพันธ์ (2543: 7) ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี เช่น รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่างๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษา กลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น

นพพงษ์ บุญจิตรดูล (2557:4) ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน

นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความ ต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัย ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตน ดำเนินชีวิตอยู่

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556: 23) ได้สรุปความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ความเป็นคนดีและสมบูรณ์

นอกจากนี้ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556: 27) ได้กล่าวว่าการบริหารการศึกษาเป็น วิชาชีพชั้นสูงมีเหตุผลสนับสนุน 7 ประการดังนี้

1. การบริหารการศึกษามุ่งเน้นการให้บริการแก่สังคมทางหนึ่ง คือการให้บริการ การศึกษาแก่ประชาชนในสังคม ให้ประชาชนมีชีวิตและฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น และการให้บริการนี้ มุ่งให้ประโยชน์แก่ผู้รับบริการโดยตรง

2. การบริหารการศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งความรู้ความสามารถสูงเช่นเดียวกับ วิชาชีพชั้นสูงอื่น ๆ นอกจากนั้นยังเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์อีกด้วย

3. การบริหารการศึกษาต้องใช้บุคคลที่ได้รับการศึกษาอบรมหรือมีประสบการณ์ ด้านการบริหารพอสมควร เอ็ดชIONI (Etzioni) ได้เสนอว่า ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารการศึกษานั้นควรจะ เป็นผู้ที่ผ่านการศึกษาด้านการบริหารการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี นั่นคือ ผู้บริหารการศึกษา ควรมีความรู้การศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นอย่างต่ำ

4. การบริหารการศึกษาเป็นงานที่ต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) สูง คือ ผู้บริหารการศึกษาต้องมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของ สถานศึกษาในขอบเขตงานและอำนาจโดยไม่มีการบีบบังคับจากแหล่งใด ๆ

5. การบริหารการศึกษามีจรรยาบรรณที่เรียกว่า จรรยาบรรณผู้บริหารการศึกษา ซึ่งองค์การทางการศึกษาและสถานศึกษาสามารถประกาศใช้ อย่างไรก็ดีตาม เป็นที่รู้ดีกันในหมู่ ผู้บริหารการศึกษาว่าควรและไม่ควรทำอะไรบ้าง ซึ่งถือเป็นจรรยาบรรณตามจารีต สำนักเลขาธิการ การคุรุสภา (2549) ยังได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติตนและจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาและ ผู้บริหารการศึกษาด้วย

6. การบริหารการศึกษามีสถาบันที่เป็นแหล่งกลางสำหรับพัฒนาผู้บริหาร การศึกษา โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกามีสถาบันที่เรียกว่า สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (The American Association of School Administrators Convention) หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า AASAC สำหรับประเทศไทยปัจจุบันมีสถาบันพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นแหล่งกลางในการพัฒนาผู้บริหาร การศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

7. วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุมตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ พ.ร.บ. สมาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

4.1 งานวิจัยในประเทศ

จักรพรรดิ วัฒนา (2538:119-126) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1995-2005) เป็นการวิจัยเชิงอนาคต โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับศึกษานิเทศก์ และผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 118 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า มี 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) เป็นคนทันสมัย ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ขวนขวายหาความรู้ให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ 2) เป็นคนมีเกียรติ น่าเชื่อถือ น่าคบและเป็นตัวอย่างของคนดีได้ 3) เป็นนักประชาธิปไตย ใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น รวมทั้งความคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่น 4) มีความเสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 5) มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงานสูง และมีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ 6) มีความริเริ่มและพลังสร้างสรรค์สูง 7) ความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส คบง่าย เปิดเผย ไม่ถือตัว 8) มีความจริงใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 9) มีความหนักแน่น คิดอย่างมีหลักการ และมีเหตุผล 10) มีเจตคติยอมรับการเปลี่ยนแปลงตื่นตัวต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 11) มีความสุภาพอ่อนโยน และมีมารยาทสังคมดี 12) มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ตื่นตัวอยู่เสมอ และมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี 13) มีความรู้กว้างขวางทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ระเบียบราชการและพิธีการต่าง ๆ และ 14) มีความมั่นใจสูง และมีความเป็นตัวของตัวเอง

2. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม 2) เป็นผู้มีการมี โดยมีคุณธรรม และมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ 3) มีมนุษยสัมพันธ์สูง รู้จักคนมาก สามารถติดต่อสมาคมกับคนอื่นได้ดี 4) มีความสามารถสูงจูงใจให้คนทำงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน 5) มีความสามารถในการสร้างทีมงาน พัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 6) ทำงานเป็นทีม หรือคณะได้ สามารถทำงานกับผู้อื่นได้ดี 7) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานและบุคคล 8) มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สร้างน้ำใจ และความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน 9) มีความสามารถในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถร่วมปฏิบัติงาน 10) มีความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ และ 11) มีรูปแบบการเป็นผู้นำของตนเอง สามารถแสดงบทบาทตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม 12) มีความสามารถชี้แนะ และเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานด้านการศึกษาแก่ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้อื่นได้

3. คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร ประกอบด้วย 1) มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลใหม่ ๆ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งเป็นนักคิด นักอ่านและนักฟังที่ดี 2) มองการณ์ไกล และสามารถคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดจนรู้แนวทางที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ 3) มีเจตคติที่ดีต่อการนำเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงาน 4) มีความสามารถในการดำเนินงานให้มีข้อมูลในทุก ๆ ด้าน ทั้งที่เป็นแนวคิด ปัญหาและความต้องการ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ 5) มีความสามารถในการแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ของท้องถิ่นหรือส่วนรวมเป็นเป้าหมาย 6) มีความสามารถในการประสานงานสร้างความร่วมมือและระดมสรรพกำลัง ตลอดจนทรัพยากรมาใช้ในการปฏิบัติงาน 7) มีความรู้และสามารถในการใช้ภาษาไทยได้ดี ทั้งการพูดและการเขียน 8) มีความสามารถในการเชิงคิดริเริ่มพัฒนาและปรับปรุงงาน ตลอดจนแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 9) มีความสามารถและทักษะในการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ 10) มีความสามารถในการดำเนินการประชุม 11) มีความสามารถในการนำหลักการหรือทฤษฎีทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 12) มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์โดยมีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 13) รู้วิธีการและสามารถหาทางที่จะดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง 14) มีความสามารถในการเลือกดำเนินงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม 15) สามารถส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้ 16) มีความสามารถและทักษะในการวางแผนยุทธศาสตร์ 17) มีความสามารถปฏิบัติงานด้วยตัวเองให้ประสบความสำเร็จได้ 18) มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี ทั้งการพูดและการเขียน และ 19) มีความรู้และความสามารถในการใช้ภาษาถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้

4. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง 2) มีความเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยมีความรู้ในหลักการ และแนวคิดทางการศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการศึกษา 3) มีความรู้อย่างลึกซึ้งทั้งทางด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 4) มีประสบการณ์ความรู้ความชำนาญทางการบริหาร หรือการบริหารการศึกษา 5) มีความรู้และความสามารถในการจัดองค์การ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร และการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 6) เป็นนักบริหารการศึกษาระดับสูงเทียบเท่ารองอธิบดี 7) เป็นนักบริหารและนักจัดการที่สามารถบริหารงานได้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งการบริหารงานเชิงธุรกิจ 8) ได้รับการเลือกสรรและฝึกอบรมให้เป็นนักบริหารการศึกษาตามกระบวนการที่กำหนด 9) มีความรู้ และความสามารถในการเป็นผู้นิเทศ และชี้แนะทางการศึกษา 10) มีความรอบรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติงานเป็นอย่างดี 11) มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท และมีคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษา 12) ได้รับการสรรหาจากคนที่เหมาะสมในจังหวัดเพื่อให้ได้เป็นตัวแทนของท้องถิ่นอย่างแท้จริง 13) เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา และ 14) มีประสบการณ์ทางการสอนในระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา

เพลินใจ พกษชาติรัตน์ (2549: 315-319) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการศึกษาวิเคราะห์ เอกสาร การสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยการศึกษาเอกสาร 2) การวิเคราะห์งานในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3) การศึกษาบทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการใช้แบบสอบถาม 4) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการศึกษาแบบสอบถาม สัมภาษณ์ และประชุมสนทนากลุ่ม และ 6) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญมี 7 บทบาท คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการวิจัยและการพัฒนา 5) การประสานงาน 6) การกำกับติดตามและประเมินผล และ 7) การเป็นผู้แทนองค์กร

2. คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสม มี 36 คุณลักษณะ ดังนี้

1) ฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุเป็นผล
2) มีความรู้หลักการบริหารการศึกษา นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัย
อย่างต่อเนื่อง

4) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ
5) รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็ง และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน
6) ใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเห็นเป็นประชาธิปไตย
7) มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิดและเทคนิคต่างๆ
8) มีความรู้และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ๆ และในทิศทาง

ที่ถูกต้อง

9) มีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

10) มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน
11) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- 12) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและการใช้ภาษาต่างประเทศ
- 13) สร้างทีมงานที่ดีและรู้จักทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 14) มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำว่าถูกต้องดีงามและกล้าแสดงออก
- 15) มีความคิดรวบยอดในการปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง
- 16) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน
- 17) กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดและข้อมูล
- 18) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 19) มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 20) มีจิตสำนึกสาธารณะ
- 21) มีความสามารถในการประนีประนอมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน
- 22) มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์
- 23) มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจและมนุษยสัมพันธ์
- 24) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพ
- ในเชิงสร้างสรรค์
- 25) เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 26) กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง
- 27) มีความอดทน ใจคอหนักแน่นมั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้
- 28) ซื่อสัตย์ยุติธรรมและมีเมตตาธรรม
- 29) ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 30) เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคมและร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์
- 31) มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง
- 32) สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรงและบุคลิกภาพดี
- 33) เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
- 34) มีความรับผิดชอบมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 35) มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์
- 36) ตัดสินใจได้ดีถูกต้อง รวดเร็วและรอบคอบ

นิติมา เทียนทอง (2544: 89-91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า โดยได้ศึกษาถึงองค์ประกอบหลัก 2 ด้าน ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ และความสามารถเชิงบริหารจัดการ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 24 คน ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา ตามนโยบายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้แก่ ผู้นำในด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา ผู้นำขององค์กรบริหารการศึกษา และผู้นำทางวิชาการ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ มัธยฐาน ฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อนั้น และ 5) เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

2. ความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร 3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้ สื่อ และนวัตกรรมต่าง ๆ ด้านอาคารสถานที่และด้านบุคลากร 4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และ 5) ความสามารถในการติดตามงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน

โสภณ เพ็ชรพวง (2551:188-198) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และใช้แบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 517 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ และหมุนแกนตัวประกอบแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) เพื่อให้ได้ตัวประกอบที่เป็นอิสระต่อกัน และตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมของสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา โดยการหาค่าฉันทามติ (Consensus) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา มี 4 องค์ประกอบ จำนวน 25 คุณลักษณะ และ 37 สมรรถนะ ดังนี้

1. คุณลักษณะที่แสดงถึงคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารการศึกษามี 25 คุณลักษณะ คือ 1) ความซื่อสัตย์ สุจริต 2) ความยุติธรรมและเที่ยงธรรม 3) การประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี 4) การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี 5) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ 6) การเป็นกัลยาณมิตร 7) ความมีวินัยในตนเอง 8) การวิเคราะห์ประเด็นปัญหา แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว 9) การตรวจสอบปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ 10) ความอดทนอดกลั้น 11) ความรอบคอบ

ก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติ 12) การส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมผู้ร่วมงาน 13) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 14) การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 15) ความขยันหมั่นเพียร 16) การรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม 17) การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์กร 18) การยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข 19) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ 20) การเสนอความคิดเห็นในฐานะนักบริหารและนักวิชาการ 21) การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมกับฐานะของตน 22) การมีจิตใจเป็นนักบริการ (Service Mind) 23) การให้ออกาสอย่างเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ 24) การพัฒนาวิธีการทำงาน ลดแรงกดดัน หรือความเครียดในองค์กร และ 25) การบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสามารถในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน มี 23 ลักษณะ คือ 1) การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การคิดเชิงกลยุทธ์ 4) การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การจัดองค์การ 6) การจัดระบบการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ 7) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม 8) การบริหารงานแบบบูรณาการ 9) การบริหารจัดการตามบทบาทภารกิจได้อย่างเหมาะสม 10) การสร้างและเสนอวิสัยทัศน์ให้ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ 11) การแปลงนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานต้นสังกัดไปสู่การปฏิบัติ 12) การพัฒนาองค์การ 13) การประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน 14) การติดต่อสื่อสาร 15) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ จุดเน้น และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน 16) การส่งเสริม สนับสนุนการบริหารงานโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน 17) การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ 18) การระดมความคิดเห็น 19) การพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 20) การส่งเสริม สนับสนุนการนำหลักสูตรไปใช้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา 21) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 22) การสร้างบรรยากาศในองค์กรทางการศึกษา และ 23) การบริหารงบประมาณ การเงินและบัญชี ได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

3. ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มี 7 สมรรถนะ คือ 1) การบริหารจัดการความรู้ 2) การเรียนรู้และเข้าใจในสาระสำคัญของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 3) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและแนวปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) ความรู้รอบ ทั้งความรู้ทั่วไป เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ 6) การวิเคราะห์ภารกิจและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และ 7) การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา

4. ความสามารถในการนำ มีจำนวน 7 สมรรถนะ คือ 1) การเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ 2) การสร้างและทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การบริหารความขัดแย้งและเจรจาต่อรอง 4) การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร 5) การดำเนินการประชุม 6) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล และ 7) การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ

กาญจนาภรณ์ อัมมใจจิตต์ (2554: 227-246) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล และแนวทางการพัฒนา ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ รวมจำนวน 500 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ และร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล มี 9 ปัจจัย 1) นิสัยไม่ดี 2) ขาดทักษะมนุษยสัมพันธ์ 3) ขาดทักษะภาวะผู้นำ 4) ขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์ 5) ขาดทักษะการสื่อสาร 6) ขาดพลังสร้างสรรค์ 7) วิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน 8) ไม่กล้าหาญ 9) ขาดเป้าหมายการทำงาน

บัญญัติ เพ็ญจันทร์ (2555: 189 - 200) ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) ของตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 58 แห่ง จำนวน 1,208 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 174 คน ผู้อำนวยการกลุ่ม 106 คน และบุคลากร 928 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และทดสอบยืนยันความเที่ยงตรงตามสภาพโดยการทดสอบค่า - ที (t-test) กับกลุ่มที่รู้จัก (known Groups) ผลการศึกษพบว่า

1. องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 7 องค์ประกอบ 62 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การติดต่อสื่อสาร มี 13 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มี 12 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 เทคโนโลยี มี 9 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 4 ความผูกพันต่อองค์การ มี 8 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 5 โครงสร้างองค์การ มี 8 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 6 บรรยากาศองค์การ มี 6 ตัวบ่งชี้ และ องค์ประกอบที่ 7 การบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 6 ตัวบ่งชี้โดยองค์ประกอบทั้ง 7 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ได้ ร้อยละ 71.967

2. ความเที่ยงตรงตามสภาพ (Concurrent Validity) ของตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการทดสอบยืนยันกับกลุ่มที่รู้จัก (Known Groups) สรุปได้ว่า มี 52 ตัวบ่งชี้ ที่มีความเที่ยงตรงตามสภาพ โดยผลการทดสอบค่า - ที รายตัวบ่งชี้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 36 ตัวบ่งชี้ และ 0.05 จำนวน 16 ตัวบ่งชี้

สมหมาย เทียนสมใจ (2556: 296-301) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่ได้รับการประเมินจากสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับคุณภาพ 3 ขึ้นไป จำนวน 58 เขต เขตละ 7 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (1 คน) ผู้อำนวยการกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (4 คน) และประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (1 คน) รวมจำนวน 406 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และการหาค่าสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) วิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ (Principal Component Analysis : PCA) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 69 ตัวแปร คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) วัฒนธรรมองค์การ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 6) การสนับสนุนการมีส่วนร่วม
2. รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

บอยาตซีส (Boyatzis. 1982; อ้างอิงจาก สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2549: 119-121) ได้ศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อหาว่ามีสมรรถนะ (Competencies) อะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพทางการบริหาร พบว่า สมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วยลักษณะ (Traits) แรงขับ (Motives) ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) ภาพลักษณ์ตนเอง (Self-Image) และพฤติกรรมเฉพาะด้านบางประการ สำหรับเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) ที่จะใช้เป็นเครื่องมือนั้น คัดเลือกมาจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารก่อนหลังตามลำดับของความมีประสิทธิภาพของเหตุการณ์สำคัญเหล่านั้น เมื่อได้แล้วจึงนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 253 คน ในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง จากพฤติกรรมตามเหตุการณ์ที่สัมภาษณ์ได้ (Behavioral Event Interview) จากผู้บริหารเหล่านี้ นำไปวิเคราะห์หาสมรรถนะในแง่คุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) ที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องในสถานการณ์นั้น ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. มีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพหลายประการที่สามารถแยกผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพออกจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมุ่งความมีประสิทธิภาพสูง (Strong Efficiency Orientation) ซึ่งประกอบด้วย การมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูง การมีมาตรฐานการทำงานของตนเองสูง รวมทั้งมีความยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพยังมีความต้องการอำนาจทางสังคมสูง (Strong Socialized Power Orientation) อีกด้วย โดยจะสังเกตเห็นได้จากความปรารถนาด้านอำนาจสูง ให้ความสนใจต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ มีพฤติกรรมแสดงออกแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา พยายามมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ความสนใจต่อชื่อเสียงของผลผลิตและ

บริการขององค์กร ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมีความมั่นใจในตนเองสูงซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้จากการเชื่อมั่นในความคิดและความสามารถของตนเอง หรือจากพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวมากกว่าที่จะลังเลหรือขาดความเด็ดขาด มักจะยืนยันอย่างหนักแน่นต่อข้อเสนอของตน มีอากัปกิริยาที่ไม่โลเล มีท่วงท่าที่เหมาะสมสง่างามน่าเลื่อมใสศรัทธา และประการสุดท้ายที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะแสดงออกในความเชื่อว่าตนเองเป็นผู้มีประสิทธิภาพสูง (Strong Belief in Self-Efficacy) และมีความเชื่อในอำนาจและความสามารถภายในตนสูง ซึ่งจะสังเกตเห็นได้จากการเป็นฝ่ายริเริ่มกระทำก่อนหรือแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) มากกว่ารอให้เหตุการณ์มาถึง หรือเป็นฝ่ายถูกกระทำหรือมีพฤติกรรมเชิงรับ (Reactive) ชอบริเริ่มขั้นตอนและวิธีการเอาชนะอุปสรรค โดยใช้วิธีการหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และพร้อมที่จะแสดงความรับผิดชอบไม่ว่าผลออกมาจะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม

2. สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ที่ทำให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่างไปจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิผลนั้น พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมักมีทักษะการนำเสนอด้วยวาจาสูง โดยสามารถใช้สัญลักษณ์การใช้คำพูดเปรียบเทียบเพื่อจูงใจ ตลอดจนการใช้กิริยาท่าทางได้อย่างเหมาะสมในการสื่อสารอย่างได้ผลดี ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง จะสามารถใช้อำนาจทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถในการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำให้ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากผู้อื่น สามารถในการแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการสร้างสรรค์ และสามารถใชแบบตัวอย่างบทบาทของตนให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญอีกประการหนึ่งที่พบในผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความสามารถในการบริหารด้วยกระบวนการกลุ่ม การสร้างเอกลักษณ์และพัฒนาให้เกิดน้ำใจการทำงานแบบทีมงาน โดยแสดงออกด้วยพฤติกรรม เช่น สร้างเอกลักษณ์ประจำกลุ่มขึ้น ยึดแนวทางที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกันและการแสวงหาวิธีทำงานร่วมกันให้ความสนับสนุนเพื่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการทำงานแบบทีม และแสดงการยอมรับด้วยการแสดงความชื่นชมต่อผลงานที่ประสบความสำเร็จของสมาชิกต่อสาธารณชน

นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีทักษะด้านมโนทัศน์ในระดับสูง (Strong Conceptual Skills) ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลแบบอุปนัย (Inductive Reasoning) สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ มีความสามารถในการถ่ายทอดสื่อความหมายด้วยการนำเสนอเป็นรูปแบบ (Model) เป็นมโนทัศน์ (Concept) หรือเป็นประเด็นสาระสำคัญ (Theme) หรือใช้การอุปมาเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนขึ้น รวมทั้งมีความสามารถในการหาคำตอบด้วยวิธีสร้างสรรค์ สามารถมองปัญหาและเข้าใจปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มีความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลแบบนิรนัย (Deductive Reasoning) โดยการใช้มโนทัศน์ (Concept) หรือรูปแบบ (Model) มาอธิบายความหมายของเหตุการณ์หรือวิเคราะห์สถานการณ์ มีความสามารถในการแยกแยะระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ขัดแย้งกัน และสามารถตั้งสิ่งที่ทำให้เกิดความเบี่ยงเบนต่อแผนงานออกไปได้

บูน (Boone.1992: Abstract) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำศึกษาธิการเขตโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับโครงสร้างของกลุ่มโรงเรียนในเขตชนบทของรัฐเท็กซัส และรัฐโอคลาโฮมา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของศึกษาธิการเขตในชนบทมีลักษณะร่วมกัน 4 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์และความตื่นตัวในการเข้าถึงคุณภาพการศึกษาและตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร/สื่อความกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน 3) การสร้างความไว้วางใจต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียนและชุมชน และ 4) การตรวจสอบติดตามผลเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้กว้างขึ้น ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้ดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้นเพียงใด คุณลักษณะของศึกษาธิการเขตจึงต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมพร้อมทั้งแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะนำมาพัฒนาการเรียนรู้ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

มาร์มอน (Marmon. 2002: Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนา โดยการแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญระดับชาติและนำไปทดลองใช้ก่อนการเก็บข้อมูลจริง ผลการพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง ประกอบด้วย 18 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การบริหาร 2) การรับบุคคล 3) การแนะนำหลักสูตรทั่วไป 4) หลักสูตรพิเศษ 5) การหาเงินมาช่วยเหลือ 6) การติดตามและประเมิน 7) การจัดทำคำของบประมาณ 8) สารสนเทศ 9) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 10) ภาวะผู้นำ 11) การมีวิสัยทัศน์ 12) การจูงใจ 13) การวางแผน 14) การพัฒนาอาชีพ 15) ความสัมพันธ์กับชุมชน 16) การศึกษา 17) การสอน และ 18) เทคโนโลยี

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาที่มุ่งค้นหาองค์ประกอบคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์หรือส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร โดยมีเป้าหมายในการนำผลมาใช้ในการพัฒนาองค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา เพื่อค้นหาสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและการสรรหาและพัฒนาบุคคลต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mix Method Research) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพกับเชิงปริมาณ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

ตอนที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีดำเนินการวิจัยแต่ละตอนสรุปได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย

จากภาพประกอบ 2 สามารถเขียนรายละเอียดการดำเนินการแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

การสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ทั้งในลักษณะของการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลักษณะงานของตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา สมรรถนะหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาของในประเทศและต่างประเทศ แล้ววิเคราะห์งานของตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา และกรอบสมรรถนะของตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ผลการวิเคราะห์ พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองภาพหรือจินตนาการภาพความสำเร็จที่มุ่งให้เกิดขึ้นและความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถนำกลุ่มคน นำองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ สร้างความผูกพัน โน้มน้าวให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำและการให้อำนาจ มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลทีมงานและระดับองค์กร เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถใช้พลังสมองคิด อธิบายหรือให้เหตุผลความสามารถในการระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้อย่างเหมาะสม

4) การสื่อสารและประสานสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถสื่อความกับบุคคลอื่นด้วยการเขียน พูด โน้มน้าว จูงใจ โดยใช้วิธีการหรือสื่อต่างๆ ที่ทำให้บุคคลอื่นประทับใจ สนับสนุนความคิดและแนวทางของตน เพื่อความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา รวมถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

5) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะระบุประเด็นของปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการคิดวิเคราะห์ และกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจบริหารและจัดการศึกษา

6) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความสามารถประยุกต์ใช้ บูรณาการ ระดมทรัพยากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหาร ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ

7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ หมายถึง ความสามารถครองตน ครองคน ครองงาน ถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ กฎหมาย เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมและสร้างศรัทธาในวิชาชีพ

8) การปรับตัวและยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการยอมรับหรือการเปลี่ยนแปลง การปรับวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์ บุคคลหรือกลุ่ม ตามความต้องการของงานหรือองค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

9) การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร การจัดการบุคลากรและการจัดการศึกษา โดยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน (รายชื่อดังภาคผนวก ก) เกี่ยวกับสมรรถนะที่ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาธิการจังหวัดและมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ หรือ

2) เป็นผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือ

3) นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถนำกลุ่มคน นำองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ คิดค้นนวัตกรรม สร้างความผูกพัน โน้มน้าวให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำและการให้อำนาจสามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลที่ทำงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางการศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถใช้พลังสมองคิด อธิบายหรือให้เหตุผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ความสามารถในการระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้อย่างเหมาะสม

3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ หมายถึง ความสามารถสื่อความกับบุคคลอื่น ด้วยการเขียน พูด โน้มน้าว จูงใจ โดยใช้วิธีการหรือสื่อต่างๆ ที่ทำให้บุคคลอื่นประทับใจ สนับสนุนความคิดและแนวทางของตน เพื่อความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา รวมถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะ และสรุปประเด็นของปัญหาและการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบ โดยการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศและกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจบริหารและจัดการศึกษา

5) เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ หมายถึง ความสามารถประยุกต์ใช้ บูรณาการ ระดมทรัพยากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหาร ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา ให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถในการพูด อ่านและเขียนภาษาอังกฤษ

6) การเสริมสร้างพลังอำนาจและทีมงาน หมายถึง ความสามารถในการค้นหาและ เสริมสร้างศักยภาพการทำงานและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนา และขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพ การปฏิบัติงานของบุคคลและทีม ตลอดจนความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อองค์กรโดยรวม

7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ หมายถึง ความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงานอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ กฎหมาย มีความซื่อสัตย์ สุจริต การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมและสร้างศรัทธาในวิชาชีพ

8) การปรับตัวและยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองตาม สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการปรับวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มคนตามความต้องการของงานหรือองค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็น ในมุมมองที่แตกต่างกัน

9) การบริหารจัดการองค์การ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการงานในองค์การ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมทั้งการบริหารจัดการศึกษา การบริหารวิชาการ การพัฒนาบุคลากร การจัดสรรงบประมาณ และการจัดการทั่วไป โดยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมี ประสิทธิภาพ

10) คุณลักษณะส่วนตัว หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคล ได้แก่ มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรอบรู้ทันสมัย มีไหวพริบและควบคุมอารมณ์ได้ดี อดทนอดกลั้น บริหาร เวลาได้ดี พัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. จัดการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) จำนวน 10 คน (รายชื่อดังภาคผนวก ก) เพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมากำหนดรูปแบบ สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1) ผู้ดำรงตำแหน่งหรือมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ หรือ

2) ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงาน ก.ค.ศ. ตำแหน่งรองเลขาธิการ หรือผู้อำนวยการสำนักหรือเทียบเท่า

3) นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาที่เกี่ยวข้อง

หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปเป็นรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาต่อไป

ตอนที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Method) ด้วยการสร้างแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกับกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 77 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 148 คน รวม 225 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารการศึกษาที่บริหารและจัดการศึกษาในระดับจังหวัดและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 46 คน และตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 89 คน รวม 135 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2559 ซึ่งได้มาด้วยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - stage Random Sampling) ดังนี้

1) กำหนดขนาดตัวอย่าง (Sample Size) โดยพิจารณาจาก 15 เท่าของจำนวนสมรรถนะ 9 ด้าน ซึ่งได้ขนาดของตัวอย่าง 135 คน

2) เลือกตัวอย่าง (Sampling) โดยสุ่มจังหวัดในแต่ละภูมิภาคได้จำนวนทั้งสิ้น 46 จังหวัด กล่าวคือ ภาคเหนือ จำนวน 17 จังหวัด สุ่มได้ 10 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 จังหวัด สุ่มได้ 12 จังหวัด ภาคกลาง 26 จังหวัด สุ่มได้ 16 จังหวัด และภาคใต้ 14 จังหวัด สุ่มได้ 8 จังหวัด

3) สุ่มผู้บริหารการศึกษาในแต่ละจังหวัดให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 135 คน กล่าวคือ ภาคเหนือ จำนวน 53 คน สุ่มได้ 32 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 76 คน สุ่มได้ 46 คน ภาคกลาง 60 คน สุ่มได้ 36 คน และภาคใต้ 36 คน สุ่มได้ 21 คน

จากที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุป จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างได้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	จังหวัด	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ศรจ.	ผอ.เขต	รวม	ศรจ.	ผอ.เขต	รวม
เหนือ	17	17	36	53	10	22	32
ตะวันออกเฉียงเหนือ	20	20	56	76	12	34	46
กลาง	26	26	34	60	16	20	36
ใต้	14	14	22	36	8	13	21
รวม	77	77	148	225	46	89	135

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบ ได้แก่ ตำแหน่งปัจจุบัน อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ใน 9 สมรรถนะ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและประสานความร่วมมือ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ การปรับตัวและยืดหยุ่น และการบริหารและจัดการศึกษา รวมจำนวนทั้งสิ้น 67 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด โดยแต่ละระดับมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตอบ เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน
ตอบ เห็นด้วยน้อย	ให้ 2 คะแนน
ตอบ เห็นด้วยปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ตอบ เห็นด้วยมาก	ให้ 4 คะแนน
ตอบ เห็นด้วยมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน

การสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างตามขั้นตอน ดังนี้

1) นำผลจากการศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาที่พบว่ามีรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ รวมจำนวน 67 ตัวบ่งชี้ มาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

2) นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (รายชื่อดังภาคผนวก ก) ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นรายข้อ โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

- +1 เมื่อเห็นว่า แน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ตรงกับเนื้อหา
- 0 เมื่อเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ตรงกับเนื้อหา
- 1 เมื่อเห็นว่า แน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ไม่ตรงกับเนื้อหา

หลังจากนั้นนำคะแนนผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มาหาค่าดัชนีความเที่ยงตรง (Index of Item - Objective Congruence : IOC) ตามสูตรดังนี้

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

เมื่อ	IOC	แทน	ค่าดัชนีความเที่ยงตรง
	ΣR	แทน	ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ
	n	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ ได้ถือเกณฑ์ว่าถ้าค่า IOC ของข้อนั้น ๆ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .50 ก็แสดงว่าข้อนั้น มีความเที่ยงตรงที่ยอมรับได้ แต่ถ้าค่า IOC มีค่าน้อยกว่า .50 ก็แสดงว่าข้อนั้น มีความเที่ยงตรงที่ยังยอมรับไม่ได้ ซึ่งผลจากการประเมินพบว่า ทุกข้อของแบบสอบถามมีค่า IOC มากกว่า .50 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้มีความเที่ยงตรงที่อยู่ในวิสัยยอมรับได้

3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 10 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 20 คน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาการจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

(1) การหาค่าการจำแนกของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าการจำแนกเป็นรายข้อ โดยอาศัยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนโดยรวม (Item - Total Correlation) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ทั้งนี้ ได้ถือเกณฑ์ว่า ถ้าค่าสหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ +.20 ขึ้นไป แสดงว่าข้อนั้น ๆ ของแบบสอบถาม มีการจำแนกที่ยอมรับได้ แต่ถ้ามีค่าต่ำกว่า +.20 แสดงว่าข้อนั้น ๆ ของแบบสอบถาม มีการจำแนกที่ยังยอมรับไม่ได้ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ปรากฏว่า ทุกข้อของแบบสอบถามมีค่าสหสัมพันธ์มากกว่า +.20 (ภาคผนวก ง) แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ แต่ละข้อมีการจำแนกที่อยู่ในวิสัยยอมรับได้

(2) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายด้าน โดยอาศัยวิธีการหาความสอดคล้องภายในของข้อคำถามในแบบสอบถาม (Internal Consistency) ตามความคิดของครอนบาค (Cronbach) ด้วยสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ทั้งนี้ ได้ถือเกณฑ์ว่า ถ้าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .70 ขึ้นไป แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ปรากฏว่า แบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .973

4) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบหาคุณภาพแล้วไปนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทพิจารณาและนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

จากการที่ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง ค่าการจำแนก และค่าความเชื่อมั่น สามารถสรุปได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าความเที่ยงตรง (IOC) ค่าการจำแนก (r) และค่าความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

แบบสอบถามสมรรถนะ ของผู้บริหารการศึกษา	จำนวน (ข้อ)	IOC	r	α
1. ภาวะผู้นำ	7	1.00	.64 -.83	.814
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์	8	1.00	.65 -.89	.851
3. การสื่อสารและประสานความร่วมมือ	8	1.00	.68 -.84	.849
4. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	8	1.00	.65 -.83	.832
5. เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ	6	1.00	.66 -.87	.809
6. การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน	8	1.00	.60 -.82	.816
7. คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ	7	1.00	.68 -.84	.820
8. การปรับตัวและยืดหยุ่น	6	1.00	.63 -.81	.811
9. การบริหารและการจัดการศึกษา	9	1.00	.69 -.88	.892
โดยรวม	67	1.00	.60 -.89	.973

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวม ดังนี้

- 1) ขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม
- 2) นำหนังสือแนะนำตัวและแบบสอบถามส่งถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 135 คน ทางไปรษณีย์ โดยติดแสตมป์และให้กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามคืนภายในเวลาที่กำหนด
- 3) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้ว นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจากแบบสอบถามที่แจกไป จำนวน 135 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 120 ชุด เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์คิดเป็นร้อยละ 88.88
- 4) นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ได้แก่ ตำแหน่งปัจจุบัน อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน วิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
- 2) การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาทั้งโดยรวม รายสมรรถนะ และรายข้อ วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{X}$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการ

กระจาย (Coefficient of Variation : C.V.) ทั้งนี้มีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย ดังนี้

(1) เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) มีดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 แปลว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 แปลว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 แปลว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 แปลว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 แปลว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด

(2) เกณฑ์การแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย (C.V.) มีดังนี้

- 00.00 - 19.99 แปลว่า ความคิดเห็นมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 20.00 - 39.99 แปลว่า ความคิดเห็นมีการกระจายอยู่ในระดับน้อย
- 40.00 - 59.99 แปลว่า ความคิดเห็นมีการกระจายอยู่ในระดับปานกลาง
- 60.00 - 79.99 แปลว่า ความคิดเห็นมีการกระจายอยู่ในระดับมาก
- 80.00 - 100.00 แปลว่า ความคิดเห็นมีการกระจายอยู่ในระดับมากที่สุด

3) การวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งโดยรวมและรายสมรรถนะ วิเคราะห์ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์เบื้องต้นของแต่ละสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อยืนยันรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา โดยถือเกณฑ์ว่ารูปแบบที่ได้จะต้องมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าไคสแควร์ (Chi - Square) จะต้องไม่มีนัยสำคัญ (Non - Significant) ($P - Value > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI) จะต้องมามีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI) จะต้องมามีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป และค่าความคลาดเคลื่อนของรูปแบบ (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) จะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ($RMSEA \leq .05$)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ 2 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา และ 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการกล่าวถึงหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

ค่าสถิติ

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
C.V.	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	แทน	ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

χ^2 แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงไค-สแควร์

p-value แทน ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติจะมีนัยสำคัญ

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตัวแปร

Com	แทน	สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา
Lea	แทน	ภาวะผู้นำ
Man	แทน	การจัดการเชิงกลยุทธ์
Coo	แทน	การสื่อสารและประสานความร่วมมือ
Pro	แทน	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
Tec	แทน	เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ
Emp	แทน	การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน

Mor	แทน	คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ
Adj	แทน	การปรับตัวและยืดหยุ่น
Adm	แทน	การบริหารและการจัดการศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สรุปเป็น ร่างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา นำไปเสนอในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มเมื่อนำมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ผลสรุปว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วย 9 สมรรถนะ 67 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1.1 มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์
- 1.2 สร้างแรงบันดาลใจ และความร่วมแรงร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีพลัง
- 1.3 เป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีความรู้ลุ่มลึกในวิชาชีพ สามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 1.4 กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
- 1.5 ขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์กรในทางที่ดีขึ้น
- 1.6 เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร
- 1.7 ชี้นำองค์กรและสังคมอย่างสร้างสรรค์

2. สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 2.1 คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2.2 เข้าใจในบริบท สภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้
- 2.3 สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์
- 2.4 วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 2.5 กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- 2.6 ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

2.7 ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2.8 ใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน

3. สมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

3.1 สื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใสและเปิดเผย ได้ถูกต้อง ชัดเจน และเข้าใจง่าย

3.2 สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.3 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์กร

3.4 สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย

3.5 สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก

3.6 สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย

3.7 บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการสร้างเครือข่าย

3.8 สร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. สมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

4.1 วิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

4.2 กล้าเผชิญปัญหา กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

4.3 ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ

4.4 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

4.5 มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์วิกฤต

4.6 วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์

4.7 ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

4.8 จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน

5. สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

5.1 มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5.2 ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล และมีคุณภาพสูงขึ้น

5.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา

5.4 มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนางาน

5.5 มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

5.6 พัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

6. สมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

6.1 ยอมรับและชื่นชมศักยภาพและความสามารถของบุคลากร

6.2 กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง

6.3 ออกแบบและสร้างทีมงานที่ประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

6.4 สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

6.5 มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ

6.6 ส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ

6.7 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6.8 ยกย่อง และเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับรู้

7. สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

7.1 ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

7.2 ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงาน และการปกครองบุคลากร

7.3 ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7.4 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด

7.5 เสียสละ อุทิศตน โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

7.6 มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชัน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

7.7 ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร

8. สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

8.1 ทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความกดดันได้

8.2 เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

8.3 รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง

8.4 ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานให้มีความเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

8.5 ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ บริบท และกลุ่มบุคคลตามลักษณะงาน และความต้องการขององค์กร

8.6 ปรับตัวตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง

9. สมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

9.1 ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

9.2 กำหนดทิศทางการพัฒนา สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น

9.3 บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

9.4 บูรณาการ การใช้ทรัพยากร นวัตกรรมและบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง

9.5 บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

9.6 นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม ที่ชัดเจน

9.7 ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่พึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

9.8 กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

9.9 คิดค้น วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหาร

การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้นำผลการสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ตอนที่ 1 มาทำการตรวจสอบด้วยการนำไปสอบถามกับผู้บริหารการศึกษาผู้ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติคือ การหาค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{X}$) การหาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation : C.V.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอต่อไปนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม อันได้แก่ ตำแหน่งปัจจุบัน อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด	44	36.67
1.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา	76	63.33
รวม	120	100.00
2. อายุ		
2.1 มากกว่า 40 - 45 ปี	9	7.50
2.2 มากกว่า 45 - 50 ปี	26	21.66
2.3 มากกว่า 50 - 55 ปี	48	40.00
2.4 มากกว่า 55 ปีขึ้นไป	37	30.84
รวม	120	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ปริญญาโท	102	85.00
3.2 ปริญญาเอก	18	15.00
รวม	120	100.00
4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
4.1 ไม่เกิน 5 ปี	41	34.16
4.2 มากกว่า 5 - 10 ปี	46	38.34
4.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	33	26.50
รวม	120	100.00

จากตาราง 3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 120 คน จำแนกได้ดังนี้
ตำแหน่งปัจจุบันเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด
จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน
76 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33

อายุมากกว่า 40-45 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 อายุมากกว่า 46-50 ปี จำนวน 26 คน
คิดเป็นร้อยละ 21.66 อายุมากกว่า 50 - 55 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 อายุมากกว่า 55 ปี
ขึ้นไป จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 30.84

วุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 85.00 และปริญญาเอก
จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 41 คน
คิดเป็นร้อยละ 34.16 ประสบการณ์มากกว่า 6-10 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 38.34 ประสบการณ์
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50

2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 คน ซึ่งประกอบไปด้วย
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ที่มีต่อรูปแบบ
สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 9 สมรรถนะ 67 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 7
ตัวบ่งชี้ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 8 ตัวบ่งชี้ 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ 8 ตัวบ่งชี้
4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8 ตัวบ่งชี้ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ 6 ตัวบ่งชี้
6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน 8 ตัวบ่งชี้ 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 7 ตัวบ่งชี้
8) การปรับตัวและยืดหยุ่น 6 ตัวบ่งชี้ และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา 9 ตัวบ่งชี้ ปรากฏดัง
ตาราง 4 ถึง 13 ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบสมรรถนะ
ของผู้บริหารการศึกษา โดยรวมและจำแนกเป็นรายสมรรถนะ

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. ภาวะผู้นำ	4.70	มากที่สุด	14.46	น้อยที่สุด
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์	4.65	มากที่สุด	15.48	น้อยที่สุด
3. การสื่อสารและประสานความร่วมมือ	4.52	มากที่สุด	13.05	น้อยที่สุด
4. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.61	มากที่สุด	13.67	น้อยที่สุด
5. เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ	4.42	มาก	13.57	น้อยที่สุด
6. การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน	4.51	มากที่สุด	12.86	น้อยที่สุด
7. คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ	4.68	มากที่สุด	13.67	น้อยที่สุด
8. การปรับตัวและยืดหยุ่น	4.46	มาก	15.69	น้อยที่สุด
9. การบริหารและการจัดการศึกษา	4.63	มากที่สุด	13.39	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.58	มากที่สุด	11.57	น้อยที่สุด

จากตาราง 4 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา (9 สมรรถนะ) โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะพบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 7 สมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.70$) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X}=4.68$) และสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.65$) ส่วนอีก 2 สมรรถนะคือ สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น ($\bar{X}=4.46$) และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ ($\bar{X}=4.42$) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาระดับการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบสมรรถนะ โดยรวมและรายสมรรถนะทุกสมรรถนะมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.70	มากที่สุด	17.23	น้อยที่สุด
2. สร้างแรงบันดาลใจและความร่วมแรง ร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีพลัง	4.68	มากที่สุด	15.38	น้อยที่สุด
3. เป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพ สามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.78	มากที่สุด	17.36	น้อยที่สุด
4. กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	4.71	มากที่สุด	16.77	น้อยที่สุด
5. ขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์กรในทางที่ดีขึ้น	4.64	มากที่สุด	15.94	น้อยที่สุด
6. เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร	4.68	มากที่สุด	15.59	น้อยที่สุด
7. ชี้นำองค์กรและสังคมอย่างสร้างสรรค์	4.69	มากที่สุด	16.63	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.70	มากที่สุด	14.46	น้อยที่สุด

จากตาราง 5 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อ 3 เป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพ สามารถอธิบายและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X}=4.78$) รองลงมาคือ ข้อ 4 กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X}=4.71$) และข้อ 1 วิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=4.70$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ โดยรวมและรายข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และคิดอย่างมีวิจารณญาณ	4.71	มากที่สุด	18.89	น้อยที่สุด
2. เข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์	4.64	มากที่สุด	19.39	น้อยที่สุด
3. สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์	4.68	มากที่สุด	18.80	น้อยที่สุด
4. วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	4.62	มากที่สุด	17.09	น้อยที่สุด
5. กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลา และสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	4.64	มากที่สุด	18.53	น้อยที่สุด
6. ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวโน้มเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	4.61	มากที่สุด	15.83	น้อยที่สุด
7. ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	4.63	มากที่สุด	18.35	น้อยที่สุด
8. ใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน	4.67	มากที่สุด	19.48	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.65	มากที่สุด	15.48	น้อยที่สุด

จากตาราง 6 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ ($\bar{X}=4.71$) รองลงมาคือ ข้อ 3 สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ ($\bar{X}=4.68$) และข้อ 8 ใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน ($\bar{X}=4.67$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจาย ของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อทุกข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการสื่อสาร และประสานความร่วมมือ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. สื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใส และเปิดเผยได้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย	4.50	มากที่สุด	18.67	น้อยที่สุด
2. สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.61	มากที่สุด	19.52	น้อยที่สุด
3. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของ องค์การเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและ ชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์การ	4.51	มากที่สุด	17.29	น้อยที่สุด
4. สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และทันสมัย	4.47	มาก	19.68	น้อยที่สุด
5. สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพ ที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก	4.57	มากที่สุด	17.28	น้อยที่สุด
6. สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ ขององค์การอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.48	มาก	14.28	น้อยที่สุด
7. บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการ ทำงานโดยการสร้างเครือข่าย	4.52	มากที่สุด	15.48	น้อยที่สุด
8. สร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการศึกษา	4.53	มากที่สุด	15.67	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.52	มากที่สุด	13.05	น้อยที่สุด

จากตาราง 7 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่ (6 ข้อ) เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อ 2 สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X}=4.61$) รองลงมาคือ ข้อ 5 สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก ($\bar{X}=4.57$) และข้อ 8 สร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการศึกษา ($\bar{X}=4.53$) ส่วนข้อ 4 สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย ($\bar{X}=4.47$) และข้อ 6 สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์การอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X}=4.48$) เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุดนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ โดยรวมและรายข้อทุกข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน	4.67	มากที่สุด	16.70	น้อยที่สุด
2. กล้าเผชิญปัญหา กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ	4.58	มากที่สุด	19.21	น้อยที่สุด
3. ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาด และฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ	4.57	มากที่สุด	19.69	น้อยที่สุด
4. มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง	4.56	มากที่สุด	19.51	น้อยที่สุด
5. มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือในเหตุการณ์วิกฤต	4.63	มากที่สุด	16.19	น้อยที่สุด
6. วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์	4.69	มากที่สุด	19.40	น้อยที่สุด
7. ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.59	มากที่สุด	18.95	น้อยที่สุด
8. จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่ดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน	4.59	มากที่สุด	18.73	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.61	มากที่สุด	13.67	น้อยที่สุด

จากตาราง 8 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อ 6 วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์ ($\bar{X}=4.69$) รองลงมาคือ ข้อ 1 สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ($\bar{X}=4.67$) และข้อ 5 มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือในเหตุการณ์วิกฤต ($\bar{X}=4.63$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1. มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย 55	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
2. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพสูงขึ้น	4.49	มาก	17.81	น้อยที่สุด
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา	4.35	มาก	19.31	น้อยที่สุด
4. มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนางาน	4.37	มาก	16.24	น้อยที่สุด
5. มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร	4.47	มาก	19.01	น้อยที่สุด
6. พัฒนตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	4.51	มากที่สุด	16.18	น้อยที่สุด
	4.33	มาก	16.62	น้อยที่สุด
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ				
โดยรวม	4.42	มาก	13.57	น้อยที่สุด

จากตาราง 9 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 5 มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ โดยรวมและรายข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน	ระดับความคิดเห็น	ระดับการกระจาย
---------------------------------------	------------------	----------------

	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. ยอมรับและชื่นชมศักยภาพและความสามารถ ของบุคลากร	4.51	มากที่สุด	15.96	น้อยที่สุด
2. กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง	4.60	มากที่สุด	17.60	น้อยที่สุด
3. ออกแบบและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและ พัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง	4.57	มากที่สุด	17.28	น้อยที่สุด
4. สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	4.54	มากที่สุด	18.50	น้อยที่สุด
5. มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาส ให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ	4.50	มากที่สุด	18.89	น้อยที่สุด
6. ส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ	4.44	มาก	16.89	น้อยที่สุด
7. ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ บุคลากรทางการศึกษาปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.47	มาก	15.43	น้อยที่สุด
8. ยกย่อง และเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพ ให้สาธารณชนได้รับทราบ	4.45	มาก	14.38	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.51	มากที่สุด	12.86	น้อยที่สุด

จากตาราง 10 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่ (5 ข้อ) เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือข้อ 2 กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง ($\bar{X}=4.60$) รองลงมาคือ ข้อ 3 ออกแบบและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.57$) และข้อ 4 สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ($\bar{X}=4.54$) ส่วนที่เหลือเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน โดยรวมและรายข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.70	มากที่สุด	17.82	น้อยที่สุด
2. ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครองบุคลากร	4.73	มากที่สุด	18.60	น้อยที่สุด
3. ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง	4.68	มากที่สุด	16.88	น้อยที่สุด
4. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตาม กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทาง ที่กำหนด	4.65	มากที่สุด	18.06	น้อยที่สุด
5. เสียสละ อุทิศตนโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวม เป็นสำคัญ	4.64	มากที่สุด	16.37	น้อยที่สุด
6. มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชันและ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.69	มากที่สุด	17.27	น้อยที่สุด
7. ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร	4.66	มากที่สุด	18.24	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.68	มากที่สุด	13.67	น้อยที่สุด

จากตาราง 11 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อ 2 ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครองบุคลากร ($\bar{X}=4.73$) รองลงมาคือ ข้อ 1 ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X}=4.70$) ข้อ 6 ความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชันและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X}=4.69$) และข้อ 3 ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ($\bar{X}=4.68$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ โดยรวมและรายข้อทุกข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. สามารถทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความกดดัน	4.51	มากที่สุด	17.51	น้อยที่สุด
2. เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.47	มาก	20.35	น้อย
3. รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง	4.40	มาก	18.86	น้อยที่สุด
4. ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.56	มากที่สุด	18.85	น้อยที่สุด
5. ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์บริบท และกลุ่มบุคคล				
ตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร	4.41	มาก	17.68	น้อยที่สุด
6. ปรับตัวตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงได้	4.41	มาก	18.06	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.46	มาก	15.69	น้อยที่สุด

จากตาราง 12 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ ข้อ 1 สามารถทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลง และความกดดัน ($\bar{X}=4.51$) และข้อ 4 ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.56$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยรวมและรายข้อทุกข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด ยกเว้นข้อ 2 เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีการกระจายอยู่ในระดับน้อย

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.66	มากที่สุด	18.02	น้อยที่สุด
2. กำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น	4.62	มากที่สุด	17.09	น้อยที่สุด
3. บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็วเกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ	4.70	มากที่สุด	19.14	น้อยที่สุด
4. บูรณาการการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมและบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง	4.59	มากที่สุด	19.17	น้อยที่สุด
5. บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น	4.60	มากที่สุด	16.95	น้อยที่สุด
6. นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม ที่ชัดเจน	4.74	มากที่สุด	18.77	น้อยที่สุด
7. ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยงและเป็นพี่เลี้ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.56	มากที่สุด	16.88	น้อยที่สุด
8. กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง	4.64	มากที่สุด	14.87	น้อยที่สุด
9. คิดค้น วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	4.59	มากที่สุด	17.21	น้อยที่สุด

โดยรวม	4.63	มากที่สุด	13.39	น้อยที่สุด
--------	------	-----------	-------	------------

จากตาราง 13 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการ การศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นด้วยอยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อ 6 นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำ โครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรมที่ชัดเจน ($\bar{X}=4.74$) รองลงมาคือ ข้อ 3 บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มี ความคล่องตัว รวดเร็วเกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.70$) ข้อ 1 ถ่ายทอด นโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ บุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X}=4.66$) และข้อ 8 กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง ($\bar{X}=4.64$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความ คิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีต่อสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา โดยรวมและรายข้อทุกข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา กับข้อมูล เชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 9 สมรรถนะ จำนวน 67 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 7 ตัวบ่งชี้ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 8 ตัวบ่งชี้ 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ 8 ตัวบ่งชี้ 4) การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ 8 ตัวบ่งชี้ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ 6 ตัวบ่งชี้ 6) การเสริมพลัง อำนาจและทีมงาน 8 ตัวบ่งชี้ 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ 7 ตัวบ่งชี้ 8) การปรับตัว และยืดหยุ่น 6 ตัวบ่งชี้ และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา 9 ตัวบ่งชี้ ปรากฏดังต่อไปนี้

2.3.1 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา มีผลการวิเคราะห์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ ของสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาทั้ง 9 สมรรถนะและการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

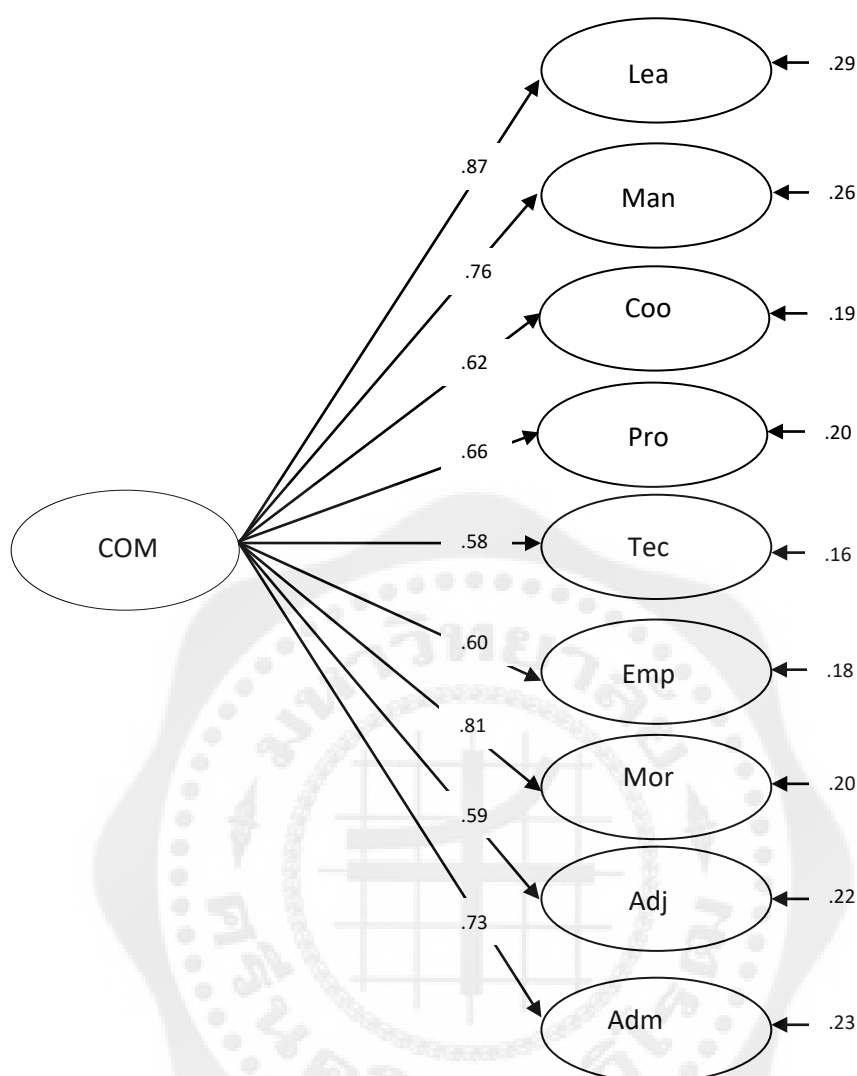
ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

รูปแบบสมรรถนะ ของผู้บริหารการศึกษา	Lea	Man	Coo	Pro	Tec	Emp	Mor	Adj	Adm
Lea	1.00	.421**	.502**	.381**	.402**	.511**	.498**	.509**	.441**
Man		1.00	.416**	.452**	.451**	.508**	.437**	.468**	.513**
Coo			1.00	.476**	.399**	.601**	.546**	.531**	.469**
Pro				1.00	.449**	.389**	.451**	.463**	.504**
Tec					1.00	.463**	.477**	.516**	.426**
Emp						1.00	.463**	.531**	.407**
Mor							1.00	.482**	.468**
Adj								1.00	.503**
Adm									1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 14 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 9 สมรรถนะได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (Lea) 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Man) 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ (Coo) 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Pro) 5) เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ (Tec) 6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน (Emp) 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ (Mor) 8) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adj) และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา (Adm) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำสมรรถนะทั้ง 9 ด้าน ของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารศึกษามายืนยันว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 41.03, p-value = .314, GFI = .96, AGFI = .95, RMSEA = .016

ภาพประกอบ 3 โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

จากภาพประกอบ 3 พบว่าโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (Lea) 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Man) 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ (Coo) 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Pro) 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ (Tec) 6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน (Emp) 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ (Mor) 8) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adj) และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา (Adm) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ (p-value > .05) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า

.05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าสมรรถนะทั้ง 9 ด้าน เป็นองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

2.3.2 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำทั้ง 7 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านภาวะผู้นำกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

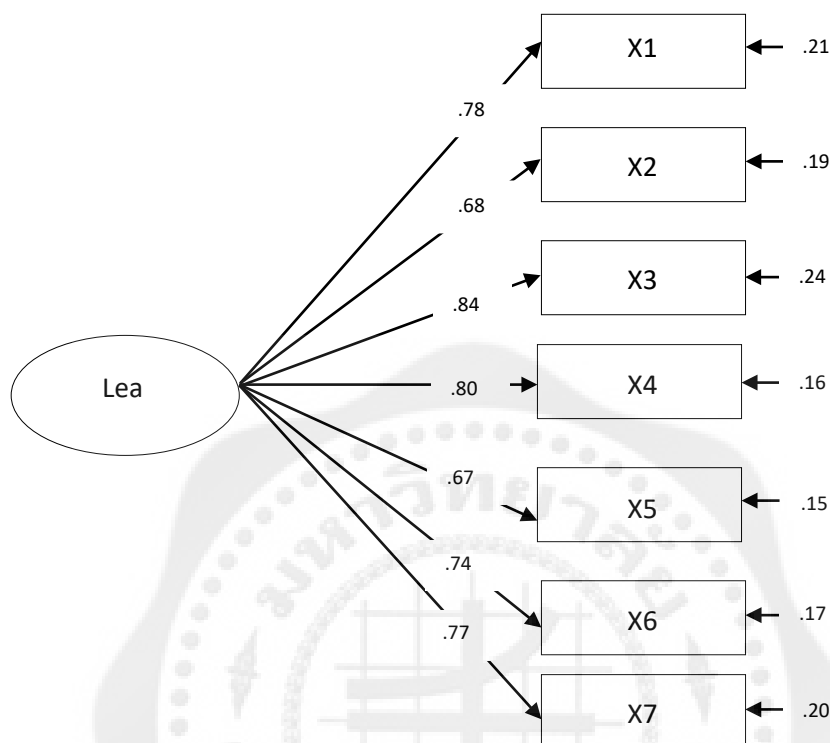
ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

สมรรถนะภาวะผู้นำ	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
X1	1.00	.401**	.459**	.512**	.367**	.402**	.416**
X2		1.00	.503**	.389**	.412**	.423**	.461**
X3			1.00	.319**	.416**	.503**	.387**
X4				1.00	.400**	.403**	.364**
X5					1.00	.461**	.399**
X6						1.00	.406**
X7							1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ (X1) สร้างแรงบันดาลใจและความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างมีพลัง (X2) เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมีความรู้ลุ่มลึกในวิชาชีพสามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ (X3) กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม (X4) ขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์การในทางที่ดีขึ้น (X5) เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ (X6) และชี้นำองค์การและสังคมอย่างสร้างสรรค์ (X7) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 7 ของสมรรถนะด้านภาวะผู้นำมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 52.44, p-value = .283, GFI = .93, AGFI = .92, RMSEA = .021

ภาพประกอบ 4 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

จากภาพประกอบ 4 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ (X1) สร้างแรงบันดาลใจและความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีพลัง (X2) เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพสามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ (X3) กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม (X4) ขับเคลื่อน ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงในทางที่ดีขึ้น (X5) เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (X6) และขึ้นองค์กรและสังคมอย่างสร้างสรรค์ (X7) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ (p-value > .05) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 7 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

2.3.3 สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 8 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

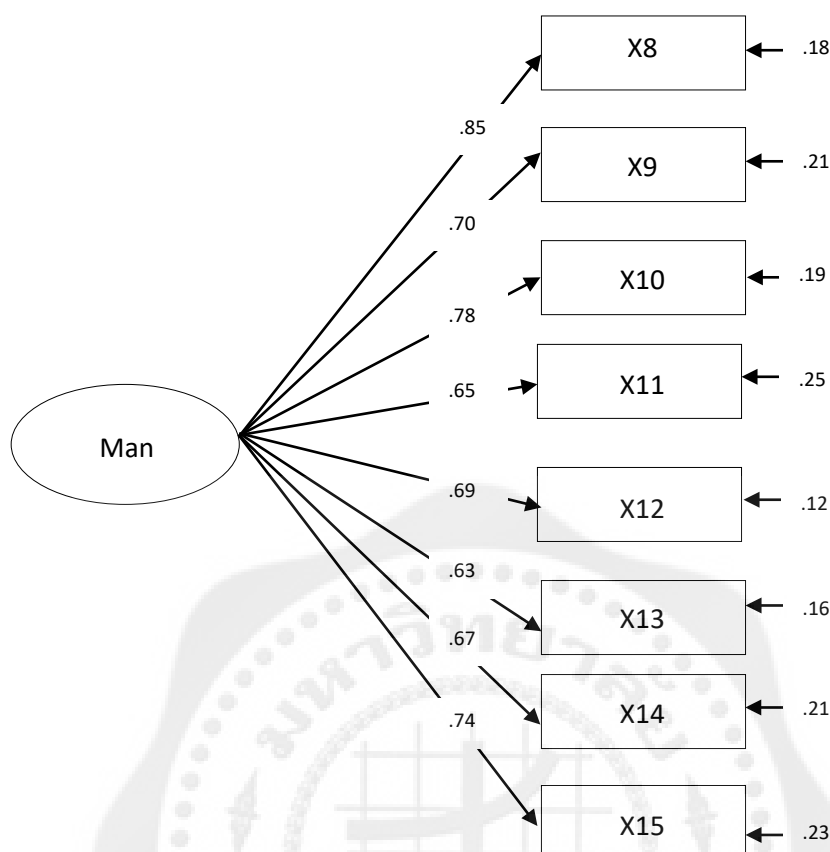
ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
X8	1.00	.369**	.402**	.418**	.469**	.388**	.442**	.453**
X9		1.00	.428**	.502**	.434**	.418**	.434**	.399**
X10			1.00	.387**	.403**	.421**	.411**	.378**
X11				1.00	.513**	.387**	.420**	.410**
X12					1.00	.469**	.414**	.448**
X13						1.00	.406**	.459**
X14							1.00	.409**
X15								1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X8) เข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ (X9) สร้างแผนการปฏิบัติงาน และแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ (X10) วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (X11) กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (X12) ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (X13) ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร (X14) และใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน (X15) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ของสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 38.14, p-value = .113, GFI = .95, AGFI = .94, RMSEA = .011

ภาพประกอบ 5 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากภาพประกอบ 5 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X8) เข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ (X9) สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ (X10) วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (X11) กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (X12) ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (X13) ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร (X14) และใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน (X15) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ (p-value > .05) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะ

มีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 8 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

2.3.4 สมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือทั้ง 8 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ

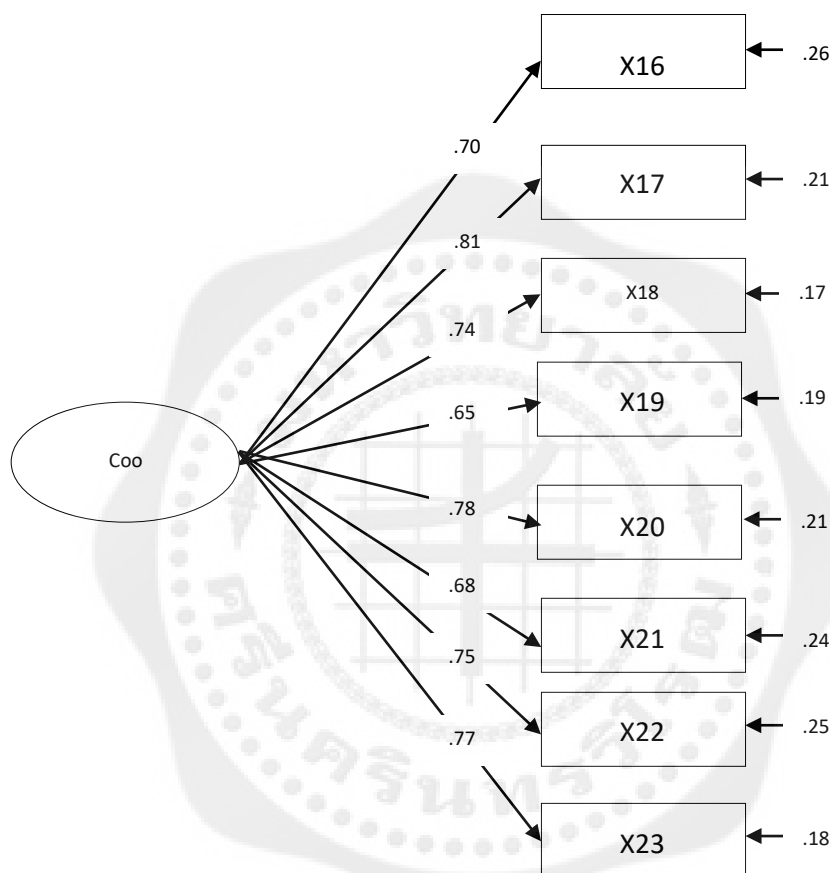
สมรรถนะด้านการสื่อสาร และประสานความร่วมมือ	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23
X16	1.00	.513**	.416**	.449**	.402**	.454**	.462**	.398**
X17		1.00	.419**	.418**	.456**	.470**	.408**	.504**
X18			1.00	.396**	.418**	.409**	.462**	.431**
X19				1.00	.404**	.429**	.435**	.446**
X20					1.00	.421**	.426**	.399**
X21						1.00	.415**	.473**
X22							1.00	.484**
X23								1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปรงใสและเปิดเผยได้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย (X16) สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (X17) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์การเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์การ (X18) สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย (X19) สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก (X20) สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์การอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย (X21) บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการสร้างเครือข่าย

(X22) และสร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (X23) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ของสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 42.65, p-value = .146, GFI = .93, AGFI = .91, RMSEA = .020

ภาพประกอบ 6 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ

จากภาพประกอบ 6 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใส และเปิดเผยได้ให้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย (X16) สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (X17) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์กร (X18) สื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย และทันสมัย (X19) สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก

(X20) สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยวิธีการที่หลากหลาย (X21) บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการสร้างเครือข่าย (X22) และสร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (X23) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 8 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ

2.3.5 สมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจทั้ง 8 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

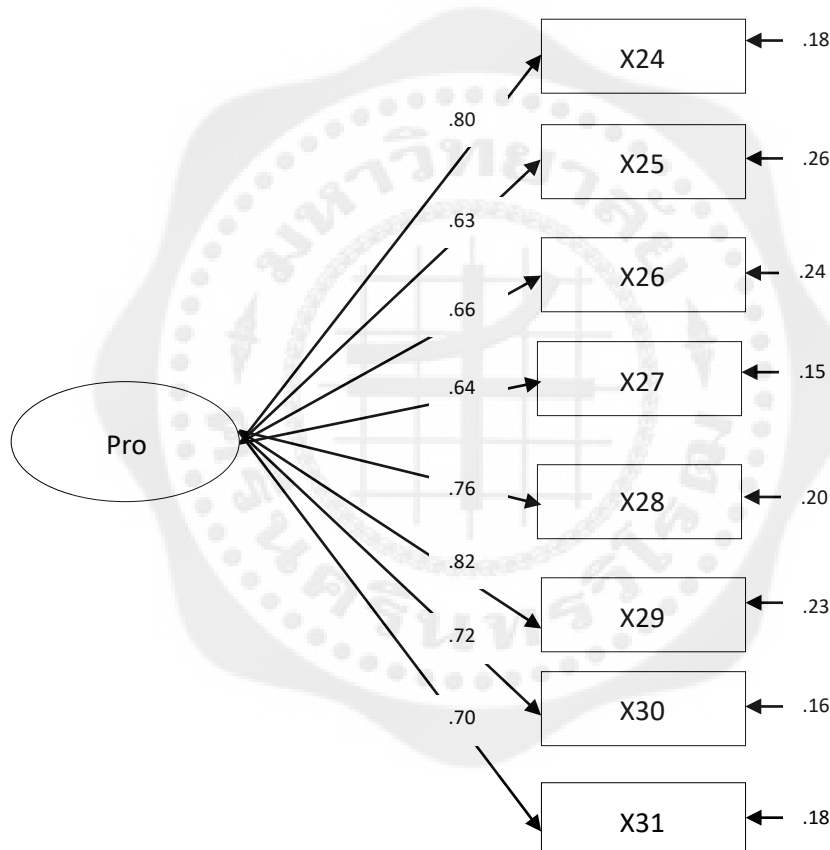
สมรรถนะด้านการ แก้ปัญหาและการตัดสินใจ	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31
X24	1.00	.406**	.419**	.451**	.389**	.411**	.418**	.425**
X25		1.00	.409**	.404**	.391**	.451**	.423**	.461**
X26			1.00	.443**	.424**	.451**	.412**	.433**
X27				1.00	.409**	.436**	.425**	.397**
X28					1.00	.421**	.502**	.461**
X29						1.00	.435**	.395**
X30							1.00	.487**
X31								1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน (X24) กล้าเผชิญปัญหาถ้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

(X25) ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ (X26) มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง (X27) มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์วิกฤต (X28) วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ และทันเหตุการณ์ (X29) ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (X30) และ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน (X31) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ของสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 50.03, p-value = .101, GFI = .95, AGFI = .94, RMSEA = .013

ภาพประกอบ 7 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

จากภาพประกอบ 7 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน (X24) กล้าเผชิญปัญหากล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ (X25) ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและฉับไวบนฐานข้อมูลสารสนเทศ (X26) มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง (X27) มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์วิกฤต

(X28) วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์ (X29) ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (X30) และ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน (X31) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 8 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2.3.6 สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษทั้ง 6 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ

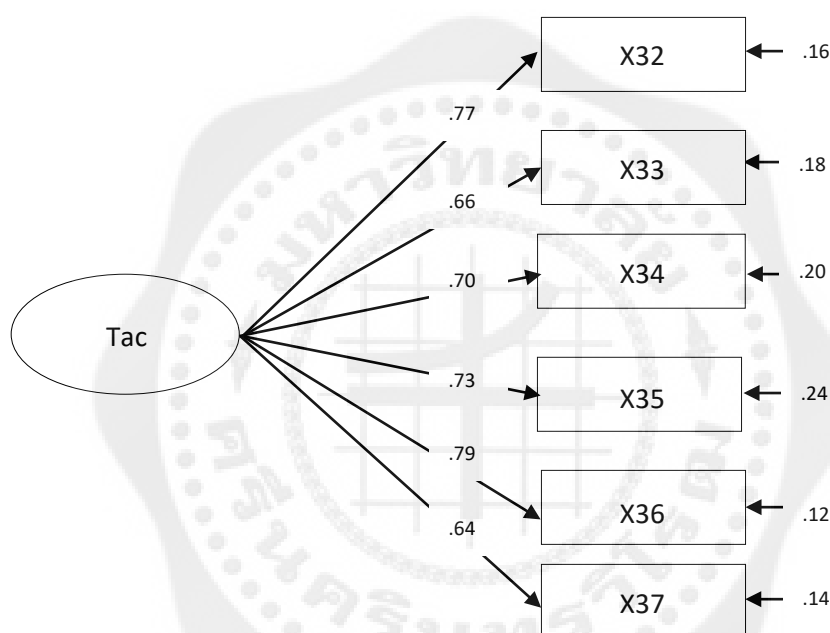
สมรรถนะด้าน เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ	X32	X33	X34	X35	X36	X37
X32	1.00	.443**	.421**	.418**	.399**	.425**
X33		1.00	.436**	.509**	.389**	.431**
X34			1.00	.445**	.380**	.409**
X35				1.00	.442**	.481**
X36					1.00	.464**
X37						1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ ซึ่งประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (X32) ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพสูงขึ้น (X33) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา (X34) มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะ การใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนางาน

(X35) มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (X36) และ พัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม (X37) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ของสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 53.48, p-value = .173, GFI = .94, AGFI = .92, RMSEA = .009

ภาพประกอบ 8 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ

จากภาพประกอบ 8 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (X32) ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพสูงขึ้น (X33) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา (X34) มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนางาน (X35) มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (X36) และ พัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม (X37) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 6 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ

2.3.7 สมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงานทั้ง 8 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน

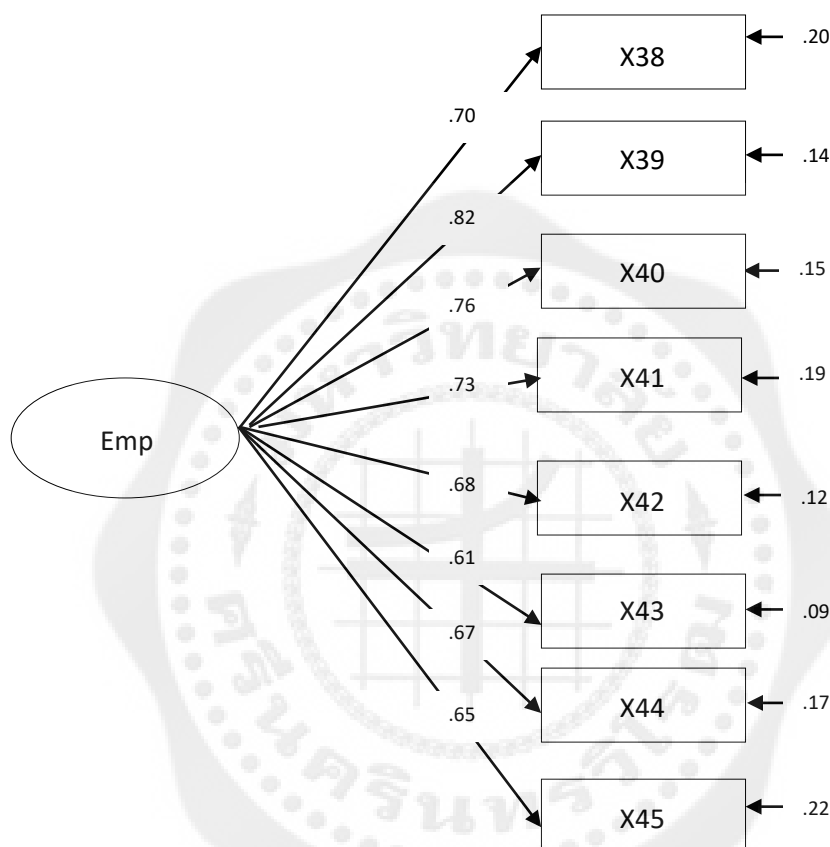
สมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45
X38	1.00	.4451**	.423**	.386**	.409**	.452**	.461**	.503**
X39		1.00	.334**	.439**	.451**	.414**	.462**	.443**
X40			1.00	.388**	.413**	.406**	.419**	.435**
X41				1.00	.421**	.418**	.435**	.462**
X42					1.00	.388**	.412**	.452**
X43						1.00	.456**	.461**
X44							1.00	.423**
X45								1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงานซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ยอมรับและชื่นชมศักยภาพและความสามารถของบุคลากร (X38) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง (X39) ออกแบบและสร้างทีมงานที่ประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง (X40) สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (X41) มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ (X42) ส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ (X43) ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ

บุคลากรทางการศึกษา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (X44) และยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพ ให้สาธารณชนได้รับทราบ (X45) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ของสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงานมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 46.14, p-value = .098, GFI = .92, AGFI = .91, RMSEA = .032

ภาพประกอบ 9 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน

จากภาพประกอบ 9 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ยอมรับและชื่นชมศักยภาพและความสามารถของบุคลากร (X38) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพความสามารถของตนเอง (X39) ออกแบบและสร้างทีมงานที่ประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง (X40) สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (X41) มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ (X42) ส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ (X43) ส่งเสริม

และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (X44) และยกย่อง และเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับรู้ (X45) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 8 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน

2.3.8 สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณทั้ง 7 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

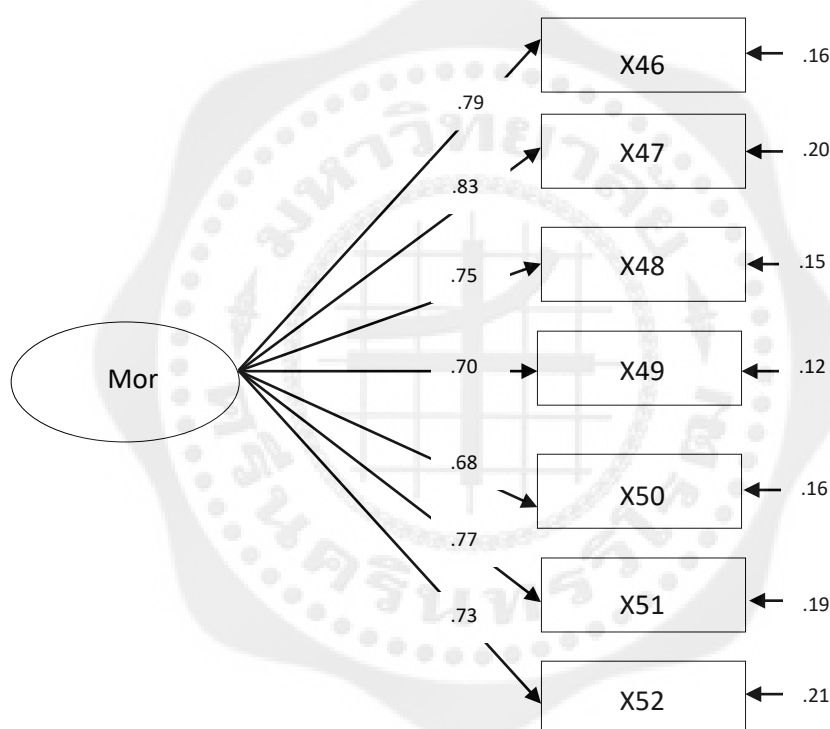
สมรรถนะคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ	X46	X47	X48	X49	X50	X51	X52
X46	1.00	.416**	.512**	.409**	.384**	.461**	.432**
X47		1.00	.411**	.422**	.399**	.387**	.408**
X48			1.00	.403**	.386**	.452**	.431**
X49				1.00	.379**	.408**	.416**
X50					1.00	.446**	.421**
X51						1.00	.398**
X52							1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณซึ่งประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ (X46) ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงาน และการปกครองบุคลากร (X47) ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

(X48) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด (X49) เสียสละ อุทิศตนโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ (X50) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อต้านการคอร์รัปชันและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (X51) และส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร (X52) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 7 ของสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 57.36, p-value = .086, GFI = .91, AGFI = .90, RMSEA = .039

ภาพประกอบ 10 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

จากภาพประกอบ 10 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ (X46) ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครองบุคลากร (X47) ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (X48) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด (X49) เสียสละ อุทิศตนโดยเห็นประโยชน์

ส่วนร่วมเป็นสำคัญ (X50) มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชันและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (X51) และส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร ในองค์กร (X52) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 7 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

2.3.9 สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและการยืดหยุ่นทั้ง 6 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการปรับตัวและการยืดหยุ่นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น

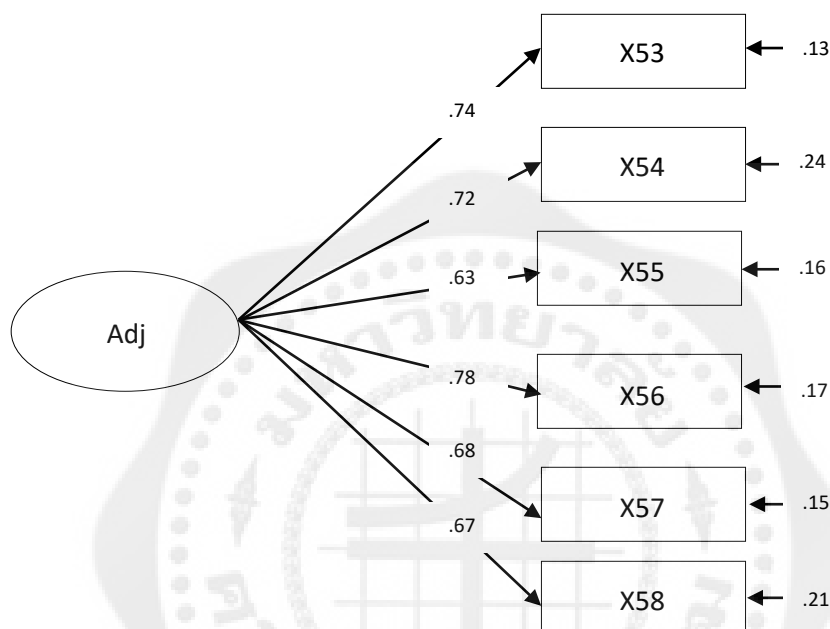
สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น	X53	X54	X55	X56	X57	X58
X53	1.00	.381**	.402**	.452**	.461**	.388**
X54		1.00	.418**	.461**	.409**	.379**
X55			1.00	.441**	.432**	.421**
X56				1.00	.433**	.471**
X57					1.00	.435**
X58						1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 22 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น ซึ่งประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สามารถทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความกดดัน (X53) เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (X54) รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง (X55) ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานให้มีความเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (X56) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ บริบทและกลุ่มบุคคลตามลักษณะงาน และความต้องการขององค์กร (X57) และปรับตัว

ตอบสนองความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงได้ (X58) ความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ของสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 41.96, p-value = .108, GFI = .95, AGFI = .93, RMSEA = .014

ภาพประกอบ 11 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น

จากภาพประกอบ 11 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สามารถทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลง และความกดดัน (X53) เข้าใจยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (X54) รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง (X55) ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานให้มีความเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (X56) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์บริบท และกลุ่มบุคคลตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร (X57) และปรับตัวตอบสนองความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงได้ (X58) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ (p-value > .05) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor

Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 6 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น

2.3.10 สมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 9 ตัวบ่งชี้ และการตรวจสอบความสอดคล้องตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

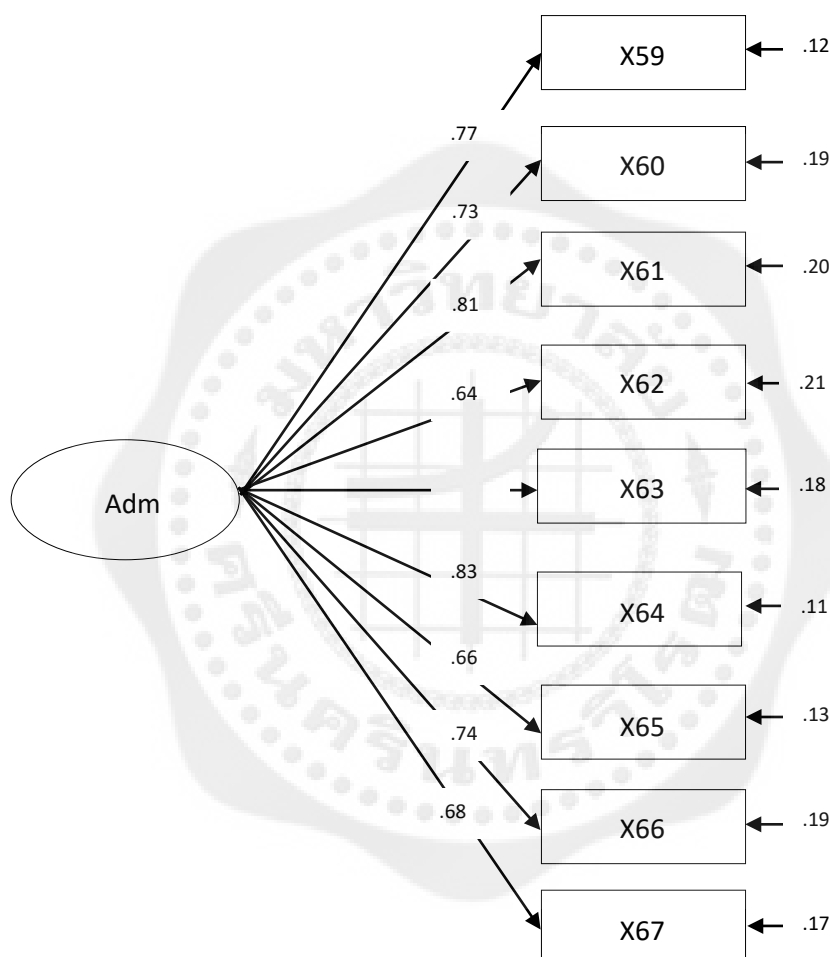
สมรรถนะด้านการบริหาร และการจัดการศึกษา	X59	X60	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67
X59	1.00	.376**	.409**	.412**	.388**	.421**	.432**	.452**	.406**
X60		1.00	.400**	.451**	.423**	.444**	.409**	.418**	.429**
X61			1.00	.388**	.409**	.502**	.421**	.435**	.461**
X62				1.00	.440**	.462**	.458**	.399**	.401**
X63					1.00	.461**	.436**	.466**	.409**
X64						1.00	.442**	.398**	.468**
X65							1.00	.461**	.442**
X66								1.00	.390**
X67									1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 23 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา (X59) กำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น (X60) บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ (X61) บูรณาการการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมและบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง (X62) บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น (X63) นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม ที่ชัดเจน (X64) ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่พึ่ง

ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา (X65) กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง (X66) และคิดค้น วิจัย และพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (X67) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 9 ของสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษามายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 52.04, p-value = .132, GFI = .94, AGFI = .92, RMSEA = .023

ภาพประกอบ 12 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

จากภาพประกอบ 12 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา (X59) กำหนดทิศทางการพัฒนาสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น (X60) บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ (X61)

บูรณาการการใช้ทรัพยากรนวัตกรรมและบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง (X62) บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น (X63) นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม ที่ชัดเจน (X64) ให้คำปรึกษาแนะนำเป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่พึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา (X65) กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง (X66) และคิดค้นวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (X67) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 9 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะการบริหารและการจัดการศึกษา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ 2 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา และ 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการกล่าวถึงหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

ค่าสถิติ

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
C.V.	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	แทน	ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

χ^2 แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงไค-สแควร์

p-value แทน ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติจะมีนัยสำคัญ

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตัวแปร

Com	แทน	สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา
Lea	แทน	ภาวะผู้นำ
Man	แทน	การจัดการเชิงกลยุทธ์
Coo	แทน	การสื่อสารและประสานความร่วมมือ
Pro	แทน	การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
Tec	แทน	เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ
Emp	แทน	การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน

Mor	แทน	คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ
Adj	แทน	การปรับตัวและยืดหยุ่น
Adm	แทน	การบริหารและการจัดการศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สรุปเป็น ร่างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา นำไปเสนอในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มเมื่อนำมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้ผลสรุปว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วย 9 สมรรถนะ 67 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1.1 มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์
- 1.2 สร้างแรงบันดาลใจ และความร่วมแรงร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีพลัง
- 1.3 เป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีความรู้ลุ่มลึกในวิชาชีพ สามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 1.4 กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
- 1.5 ขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์กรในทางที่ดีขึ้น
- 1.6 เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร
- 1.7 ชี้นำองค์กรและสังคมอย่างสร้างสรรค์

2. สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 2.1 คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2.2 เข้าใจในบริบท สภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้
- 2.3 สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์
- 2.4 วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 2.5 กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- 2.6 ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

2.7 ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2.8 ใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน

3. สมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

3.1 สื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใสและเปิดเผย ได้ถูกต้อง ชัดเจน และเข้าใจง่าย

3.2 สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.3 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์กร

3.4 สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย

3.5 สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก

3.6 สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย

3.7 บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการสร้างเครือข่าย

3.8 สร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. สมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

4.1 วิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

4.2 กล้าเผชิญปัญหา กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

4.3 ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ

4.4 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

4.5 มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์วิกฤต

4.6 วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์

4.7 ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

4.8 จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน

5. สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

5.1 มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5.2 ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล และมีคุณภาพสูงขึ้น

5.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา

5.4 มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนางาน

5.5 มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

5.6 พัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

6. สมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

6.1 ยอมรับและชื่นชมศักยภาพและความสามารถของบุคลากร

6.2 กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง

6.3 ออกแบบและสร้างทีมงานที่ประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

6.4 สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

6.5 มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ

6.6 ส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ

6.7 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6.8 ยกย่อง และเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับรู้

7. สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

7.1 ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

7.2 ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงาน และการปกครองบุคลากร

7.3 ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7.4 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด

7.5 เสียสละ อุทิศตน โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

7.6 มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชัน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

7.7 ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร

8. สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

8.1 ทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความกดดันได้

8.2 เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

8.3 รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง

8.4 ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานให้มีความเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

8.5 ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ บริบท และกลุ่มบุคคลตามลักษณะงาน และความต้องการขององค์กร

8.6 ปรับตัวตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง

9. สมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

9.1 ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

9.2 กำหนดทิศทางการพัฒนา สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น

9.3 บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

9.4 บูรณาการ การใช้ทรัพยากร นวัตกรรมและบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง

9.5 บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

9.6 นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม ที่ชัดเจน

9.7 ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่พึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

9.8 กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

9.9 คิดค้น วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหาร

การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้นำผลการสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ตอนที่ 1 มาทำการตรวจสอบด้วยการนำไปสอบถามกับผู้บริหารการศึกษาผู้ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติคือ การหาค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{X}$) การหาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation : C.V.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอต่อไปนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม อันได้แก่ ตำแหน่งปัจจุบัน อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด	44	36.67
1.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา	76	63.33
รวม	120	100.00
2. อายุ		
2.1 มากกว่า 40 - 45 ปี	9	7.50
2.2 มากกว่า 45 - 50 ปี	26	21.66
2.3 มากกว่า 50 - 55 ปี	48	40.00
2.4 มากกว่า 55 ปีขึ้นไป	37	30.84
รวม	120	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ปริญญาโท	102	85.00
3.2 ปริญญาเอก	18	15.00
รวม	120	100.00
4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
4.1 ไม่เกิน 5 ปี	41	34.16
4.2 มากกว่า 5 - 10 ปี	46	38.34
4.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	33	26.50
รวม	120	100.00

จากตาราง 3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 120 คน จำแนกได้ดังนี้
ตำแหน่งปัจจุบันเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด
จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน
76 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33

อายุมากกว่า 40-45 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 อายุมากกว่า 46-50 ปี จำนวน 26 คน
คิดเป็นร้อยละ 21.66 อายุมากกว่า 50 - 55 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 อายุมากกว่า 55 ปี
ขึ้นไป จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 30.84

วุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 85.00 และปริญญาเอก
จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 41 คน
คิดเป็นร้อยละ 34.16 ประสบการณ์มากกว่า 6-10 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 38.34 ประสบการณ์
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50

2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 คน ซึ่งประกอบไปด้วย
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ที่มีต่อรูปแบบ
สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 9 สมรรถนะ 67 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 7
ตัวบ่งชี้ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 8 ตัวบ่งชี้ 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ 8 ตัวบ่งชี้
4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8 ตัวบ่งชี้ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ 6 ตัวบ่งชี้
6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน 8 ตัวบ่งชี้ 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 7 ตัวบ่งชี้
8) การปรับตัวและยืดหยุ่น 6 ตัวบ่งชี้ และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา 9 ตัวบ่งชี้ ปรากฏดัง
ตาราง 4 ถึง 13 ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบสมรรถนะ
ของผู้บริหารการศึกษา โดยรวมและจำแนกเป็นรายสมรรถนะ

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. ภาวะผู้นำ	4.70	มากที่สุด	14.46	น้อยที่สุด
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์	4.65	มากที่สุด	15.48	น้อยที่สุด
3. การสื่อสารและประสานความร่วมมือ	4.52	มากที่สุด	13.05	น้อยที่สุด
4. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.61	มากที่สุด	13.67	น้อยที่สุด
5. เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ	4.42	มาก	13.57	น้อยที่สุด
6. การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน	4.51	มากที่สุด	12.86	น้อยที่สุด
7. คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ	4.68	มากที่สุด	13.67	น้อยที่สุด
8. การปรับตัวและยืดหยุ่น	4.46	มาก	15.69	น้อยที่สุด
9. การบริหารและการจัดการศึกษา	4.63	มากที่สุด	13.39	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.58	มากที่สุด	11.57	น้อยที่สุด

จากตาราง 4 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา (9 สมรรถนะ) โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะพบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 7 สมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X}=4.70$) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X}=4.68$) และสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.65$) ส่วนอีก 2 สมรรถนะคือ สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น ($\bar{X}=4.46$) และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ ($\bar{X}=4.42$) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาระดับการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อรูปแบบสมรรถนะ โดยรวมและรายสมรรถนะทุกสมรรถนะมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.70	มากที่สุด	17.23	น้อยที่สุด
2. สร้างแรงบันดาลใจและความร่วมแรง ร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีพลัง	4.68	มากที่สุด	15.38	น้อยที่สุด
3. เป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพ สามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.78	มากที่สุด	17.36	น้อยที่สุด
4. กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	4.71	มากที่สุด	16.77	น้อยที่สุด
5. ขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์กรในทางที่ดีขึ้น	4.64	มากที่สุด	15.94	น้อยที่สุด
6. เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร	4.68	มากที่สุด	15.59	น้อยที่สุด
7. ชี้นำองค์กรและสังคมอย่างสร้างสรรค์	4.69	มากที่สุด	16.63	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.70	มากที่สุด	14.46	น้อยที่สุด

จากตาราง 5 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อ 3 เป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพ สามารถอธิบายและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X}=4.78$) รองลงมาคือ ข้อ 4 กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X}=4.71$) และข้อ 1 วิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=4.70$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ โดยรวมและรายข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และคิดอย่างมีวิจารณญาณ	4.71	มากที่สุด	18.89	น้อยที่สุด
2. เข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์	4.64	มากที่สุด	19.39	น้อยที่สุด
3. สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์	4.68	มากที่สุด	18.80	น้อยที่สุด
4. วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	4.62	มากที่สุด	17.09	น้อยที่สุด
5. กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลา และสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	4.64	มากที่สุด	18.53	น้อยที่สุด
6. ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวโน้มเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	4.61	มากที่สุด	15.83	น้อยที่สุด
7. ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	4.63	มากที่สุด	18.35	น้อยที่สุด
8. ใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน	4.67	มากที่สุด	19.48	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.65	มากที่สุด	15.48	น้อยที่สุด

จากตาราง 6 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ ($\bar{X}=4.71$) รองลงมาคือ ข้อ 3 สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ ($\bar{X}=4.68$) และข้อ 8 ใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน ($\bar{X}=4.67$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจาย ของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อทุกข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการสื่อสาร และประสานความร่วมมือ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. สื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใส และเปิดเผยได้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย	4.50	มากที่สุด	18.67	น้อยที่สุด
2. สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.61	มากที่สุด	19.52	น้อยที่สุด
3. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของ องค์การเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและ ชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์การ	4.51	มากที่สุด	17.29	น้อยที่สุด
4. สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และทันสมัย	4.47	มาก	19.68	น้อยที่สุด
5. สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพ ที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก	4.57	มากที่สุด	17.28	น้อยที่สุด
6. สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ ขององค์การอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.48	มาก	14.28	น้อยที่สุด
7. บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการ ทำงานโดยการสร้างเครือข่าย	4.52	มากที่สุด	15.48	น้อยที่สุด
8. สร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการศึกษา	4.53	มากที่สุด	15.67	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.52	มากที่สุด	13.05	น้อยที่สุด

จากตาราง 7 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่ (6 ข้อ) เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อ 2 สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X}=4.61$) รองลงมาคือ ข้อ 5 สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก ($\bar{X}=4.57$) และข้อ 8 สร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการศึกษา ($\bar{X}=4.53$) ส่วนข้อ 4 สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย ($\bar{X}=4.47$) และข้อ 6 สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์การอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X}=4.48$) เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ โดยรวมและรายข้อทุกข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน	4.67	มากที่สุด	16.70	น้อยที่สุด
2. กล้าเผชิญปัญหา กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ	4.58	มากที่สุด	19.21	น้อยที่สุด
3. ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาด และฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ	4.57	มากที่สุด	19.69	น้อยที่สุด
4. มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง	4.56	มากที่สุด	19.51	น้อยที่สุด
5. มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือในเหตุการณ์วิกฤต	4.63	มากที่สุด	16.19	น้อยที่สุด
6. วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์	4.69	มากที่สุด	19.40	น้อยที่สุด
7. ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.59	มากที่สุด	18.95	น้อยที่สุด
8. จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่ดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน	4.59	มากที่สุด	18.73	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.61	มากที่สุด	13.67	น้อยที่สุด

จากตาราง 8 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อ 6 วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์ ($\bar{X}=4.69$) รองลงมาคือ ข้อ 1 สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ($\bar{X}=4.67$) และข้อ 5 มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือในเหตุการณ์วิกฤต ($\bar{X}=4.63$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1. มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย 55	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
2. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผล และมีคุณภาพสูงขึ้น	4.49	มาก	17.81	น้อยที่สุด
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารงานและการจัดการศึกษา	4.35	มาก	19.31	น้อยที่สุด
4. มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะการใช้ ภาษาอังกฤษในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนางาน	4.37	มาก	16.24	น้อยที่สุด
5. มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร	4.47	มาก	19.01	น้อยที่สุด
6. พัฒนตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนา ทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	4.51	มากที่สุด	16.18	น้อยที่สุด
	4.33	มาก	16.62	น้อยที่สุด
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและภาษาอังกฤษ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ				
โดยรวม	4.42	มาก	13.57	น้อยที่สุด

จากตาราง 9 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 5 มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ โดยรวมและรายข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน	ระดับความคิดเห็น	ระดับการกระจาย
---------------------------------------	------------------	----------------

	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. ยอมรับและชื่นชมศักยภาพและความสามารถ ของบุคลากร	4.51	มากที่สุด	15.96	น้อยที่สุด
2. กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง	4.60	มากที่สุด	17.60	น้อยที่สุด
3. ออกแบบและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและ พัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง	4.57	มากที่สุด	17.28	น้อยที่สุด
4. สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	4.54	มากที่สุด	18.50	น้อยที่สุด
5. มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาส ให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ	4.50	มากที่สุด	18.89	น้อยที่สุด
6. ส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ	4.44	มาก	16.89	น้อยที่สุด
7. ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ บุคลากรทางการศึกษาปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.47	มาก	15.43	น้อยที่สุด
8. ยกย่อง และเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพ ให้สาธารณชนได้รับทราบ	4.45	มาก	14.38	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.51	มากที่สุด	12.86	น้อยที่สุด

จากตาราง 10 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่ (5 ข้อ) เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือข้อ 2 กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง ($\bar{X}=4.60$) รองลงมาคือ ข้อ 3 ออกแบบและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.57$) และข้อ 4 สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ($\bar{X}=4.54$) ส่วนที่เหลือเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน โดยรวมและรายข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.70	มากที่สุด	17.82	น้อยที่สุด
2. ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครองบุคลากร	4.73	มากที่สุด	18.60	น้อยที่สุด
3. ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.68	มากที่สุด	16.88	น้อยที่สุด
4. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด	4.65	มากที่สุด	18.06	น้อยที่สุด
5. เสียสละ อุทิศตนโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	4.64	มากที่สุด	16.37	น้อยที่สุด
6. มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชันและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.69	มากที่สุด	17.27	น้อยที่สุด
7. ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร	4.66	มากที่สุด	18.24	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.68	มากที่สุด	13.67	น้อยที่สุด

จากตาราง 11 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อ 2 ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครองบุคลากร ($\bar{X}=4.73$) รองลงมาคือ ข้อ 1 ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X}=4.70$) ข้อ 6 ความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชันและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X}=4.69$) และข้อ 3 ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ($\bar{X}=4.68$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ โดยรวมและรายข้อทุกข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. สามารถทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความกดดัน	4.51	มากที่สุด	17.51	น้อยที่สุด
2. เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.47	มาก	20.35	น้อย
3. รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง	4.40	มาก	18.86	น้อยที่สุด
4. ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.56	มากที่สุด	18.85	น้อยที่สุด
5. ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์บริบท และกลุ่มบุคคล				
ตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร	4.41	มาก	17.68	น้อยที่สุด
6. ปรับตัวตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงได้	4.41	มาก	18.06	น้อยที่สุด
โดยรวม	4.46	มาก	15.69	น้อยที่สุด

จากตาราง 12 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ คือ ข้อ 1 สามารถทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลง และความกดดัน ($\bar{X}=4.51$) และข้อ 4 ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.56$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น โดยรวมและรายข้อทุกข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด ยกเว้นข้อ 2 เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีการกระจายอยู่ในระดับน้อย

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

สมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา	ระดับความคิดเห็น		ระดับการกระจาย	
	$\bar{X}$	ระดับ	c.v.	ระดับ
1. ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.66	มากที่สุด	18.02	น้อยที่สุด
2. กำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบาย รัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น	4.62	มากที่สุด	17.09	น้อยที่สุด
3. บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็วเกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ	4.70	มากที่สุด	19.14	น้อยที่สุด
4. บูรณาการการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมและบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง	4.59	มากที่สุด	19.17	น้อยที่สุด
5. บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น	4.60	มากที่สุด	16.95	น้อยที่สุด
6. นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม ที่ชัดเจน	4.74	มากที่สุด	18.77	น้อยที่สุด
7. ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยงและเป็นพี่เลี้ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.56	มากที่สุด	16.88	น้อยที่สุด
8. กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง	4.64	มากที่สุด	14.87	น้อยที่สุด
9. คิดค้น วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	4.59	มากที่สุด	17.21	น้อยที่สุด

โดยรวม	4.63	มากที่สุด	13.39	น้อยที่สุด
--------	------	-----------	-------	------------

จากตาราง 13 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการ การศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เห็นด้วยอยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ข้อ 6 นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำ โครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรมที่ชัดเจน ($\bar{X}=4.74$) รองลงมาคือ ข้อ 3 บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มี ความคล่องตัว รวดเร็วเกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.70$) ข้อ 1 ถ่ายทอด นโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ บุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X}=4.66$) และข้อ 8 กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง ($\bar{X}=4.64$) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการกระจายของความ คิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีต่อสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา โดยรวมและรายข้อทุกข้อมีการกระจายอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา กับข้อมูล เชิงประจักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 9 สมรรถนะ จำนวน 67 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 7 ตัวบ่งชี้ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 8 ตัวบ่งชี้ 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ 8 ตัวบ่งชี้ 4) การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ 8 ตัวบ่งชี้ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ 6 ตัวบ่งชี้ 6) การเสริมพลัง อำนาจและทีมงาน 8 ตัวบ่งชี้ 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ 7 ตัวบ่งชี้ 8) การปรับตัว และยืดหยุ่น 6 ตัวบ่งชี้ และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา 9 ตัวบ่งชี้ ปรากฏดังต่อไปนี้

2.3.1 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา มีผลการวิเคราะห์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ ของสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาทั้ง 9 สมรรถนะและการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ สมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

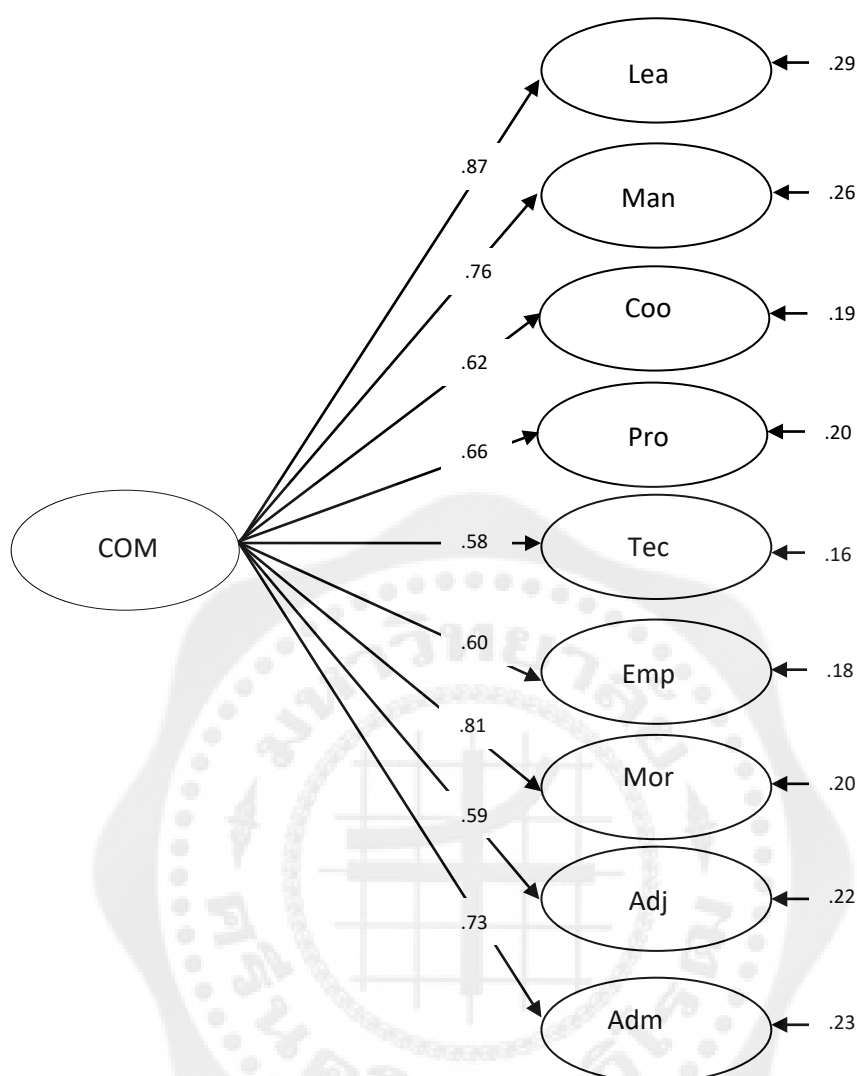
ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

รูปแบบสมรรถนะ ของผู้บริหารการศึกษา	Lea	Man	Coo	Pro	Tec	Emp	Mor	Adj	Adm
Lea	1.00	.421**	.502**	.381**	.402**	.511**	.498**	.509**	.441**
Man		1.00	.416**	.452**	.451**	.508**	.437**	.468**	.513**
Coo			1.00	.476**	.399**	.601**	.546**	.531**	.469**
Pro				1.00	.449**	.389**	.451**	.463**	.504**
Tec					1.00	.463**	.477**	.516**	.426**
Emp						1.00	.463**	.531**	.407**
Mor							1.00	.482**	.468**
Adj								1.00	.503**
Adm									1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 14 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 9 สมรรถนะได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (Lea) 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Man) 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ (Coo) 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Pro) 5) เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ (Tec) 6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน (Emp) 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ (Mor) 8) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adj) และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา (Adm) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำสมรรถนะทั้ง 9 ด้าน ของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารศึกษามายืนยันว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 41.03, p-value = .314, GFI = .96, AGFI = .95, RMSEA = .016

ภาพประกอบ 3 โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

จากภาพประกอบ 3 พบว่าโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (Lea) 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Man) 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ (Coo) 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Pro) 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ (Tec) 6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน (Emp) 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ (Mor) 8) การปรับตัวและยืดหยุ่น (Adj) และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา (Adm) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ (p-value > .05) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า

.05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าสมรรถนะทั้ง 9 ด้าน เป็นองค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

2.3.2 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำทั้ง 7 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านภาวะผู้นำกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

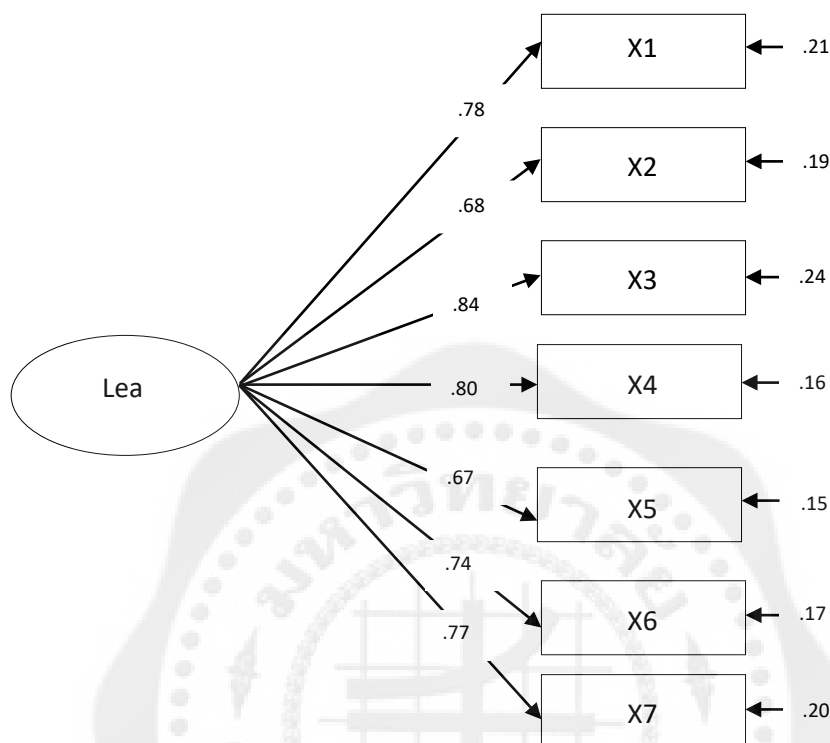
ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

สมรรถนะภาวะผู้นำ	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
X1	1.00	.401**	.459**	.512**	.367**	.402**	.416**
X2		1.00	.503**	.389**	.412**	.423**	.461**
X3			1.00	.319**	.416**	.503**	.387**
X4				1.00	.400**	.403**	.364**
X5					1.00	.461**	.399**
X6						1.00	.406**
X7							1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ (X1) สร้างแรงบันดาลใจและความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างมีพลัง (X2) เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมีความรู้ลุ่มลึกในวิชาชีพสามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ (X3) กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม (X4) ขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์การในทางที่ดีขึ้น (X5) เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ (X6) และชี้นำองค์การและสังคมอย่างสร้างสรรค์ (X7) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 7 ของสมรรถนะด้านภาวะผู้นำมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 52.44, p-value = .283, GFI = .93, AGFI = .92, RMSEA = .021

ภาพประกอบ 4 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

จากภาพประกอบ 4 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ (X1) สร้างแรงบันดาลใจและความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีพลัง (X2) เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพสามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ (X3) กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม (X4) ขับเคลื่อน ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงในทางที่ดีขึ้น (X5) เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (X6) และขึ้นองค์กรและสังคมอย่างสร้างสรรค์ (X7) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ (p-value > .05) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 7 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

2.3.3 สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 8 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

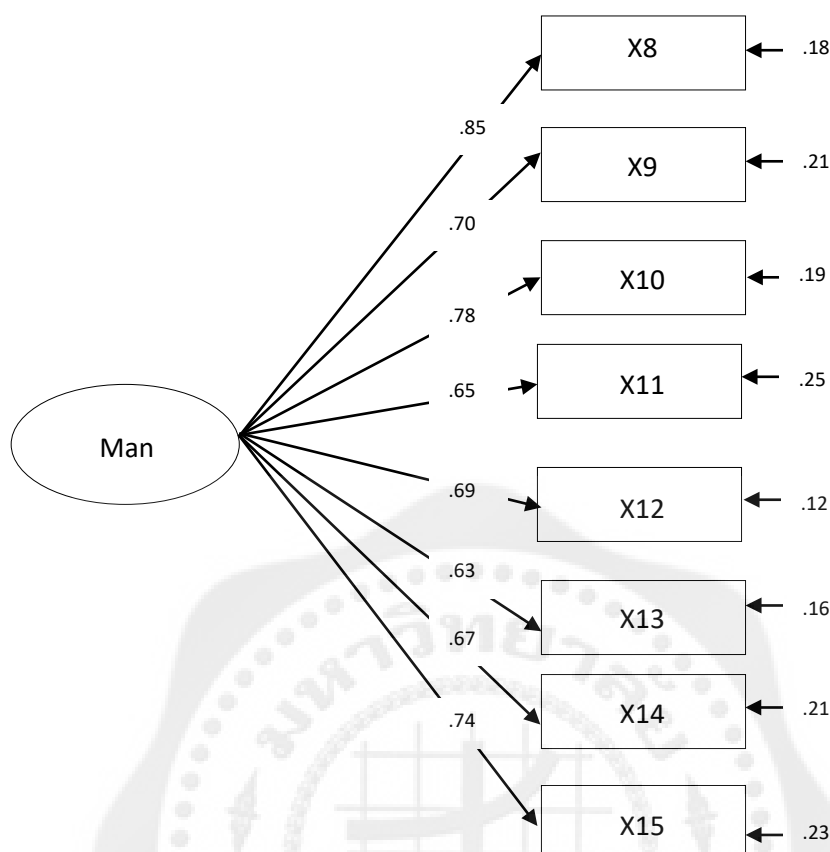
ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
X8	1.00	.369**	.402**	.418**	.469**	.388**	.442**	.453**
X9		1.00	.428**	.502**	.434**	.418**	.434**	.399**
X10			1.00	.387**	.403**	.421**	.411**	.378**
X11				1.00	.513**	.387**	.420**	.410**
X12					1.00	.469**	.414**	.448**
X13						1.00	.406**	.459**
X14							1.00	.409**
X15								1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X8) เข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ (X9) สร้างแผนการปฏิบัติงาน และแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ (X10) วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (X11) กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (X12) ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (X13) ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร (X14) และใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน (X15) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ของสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 38.14, p-value = .113, GFI = .95, AGFI = .94, RMSEA = .011

ภาพประกอบ 5 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากภาพประกอบ 5 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X8) เข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ (X9) สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ (X10) วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (X11) กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (X12) ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (X13) ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร (X14) และใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน (X15) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ (p-value > .05) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะ

มีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 8 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

2.3.4 สมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือทั้ง 8 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ

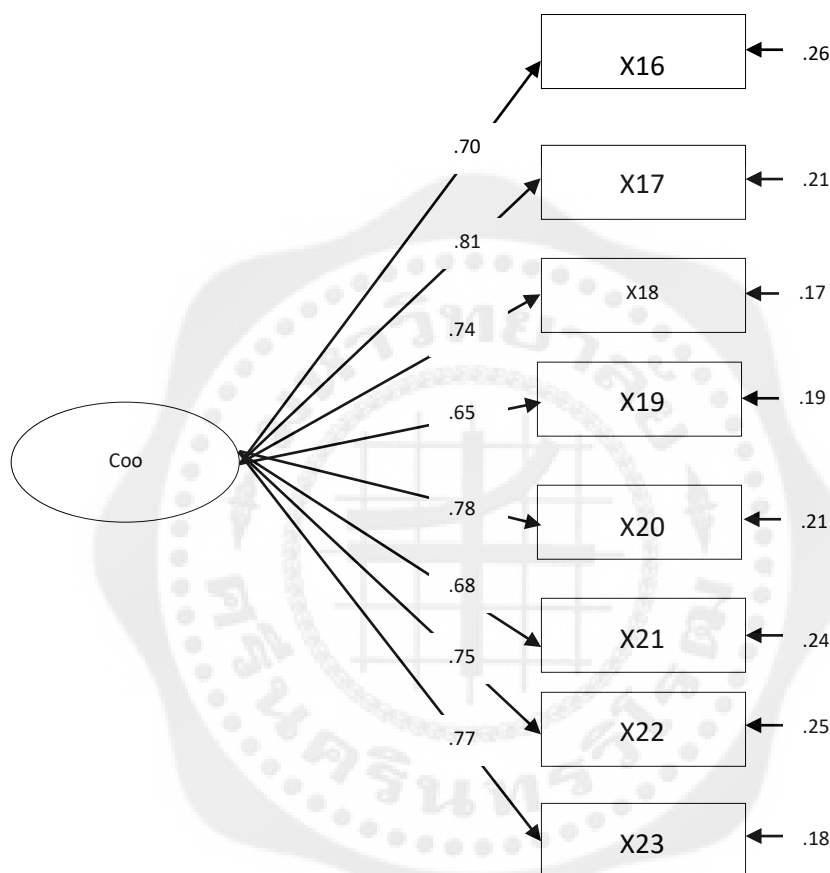
สมรรถนะด้านการสื่อสาร และประสานความร่วมมือ	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23
X16	1.00	.513**	.416**	.449**	.402**	.454**	.462**	.398**
X17		1.00	.419**	.418**	.456**	.470**	.408**	.504**
X18			1.00	.396**	.418**	.409**	.462**	.431**
X19				1.00	.404**	.429**	.435**	.446**
X20					1.00	.421**	.426**	.399**
X21						1.00	.415**	.473**
X22							1.00	.484**
X23								1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปรงใสและเปิดเผยได้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย (X16) สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (X17) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์การเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์การ (X18) สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย (X19) สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก (X20) สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์การอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย (X21) บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการสร้างเครือข่าย

(X22) และสร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (X23) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ของสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 42.65, p-value = .146, GFI = .93, AGFI = .91, RMSEA = .020

ภาพประกอบ 6 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ

จากภาพประกอบ 6 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใส และเปิดเผยได้ให้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย (X16) สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (X17) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์กร (X18) สื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย และทันสมัย (X19) สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก

(X20) สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยวิธีการที่หลากหลาย (X21) บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการสร้างเครือข่าย (X22) และสร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (X23) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 8 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ

2.3.5 สมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจทั้ง 8 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

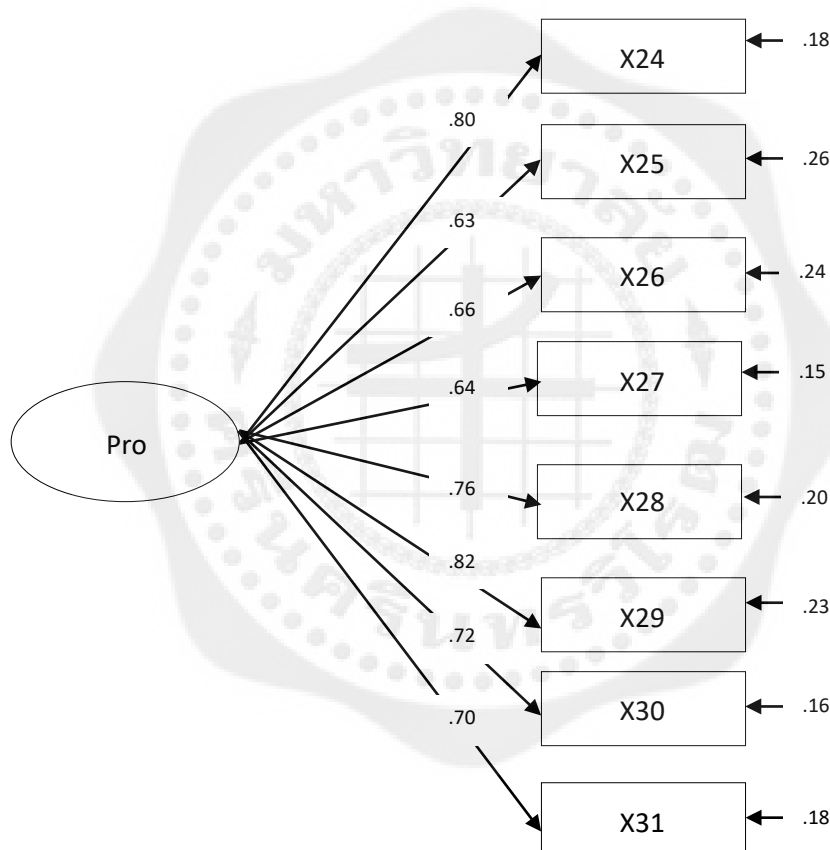
สมรรถนะด้านการ แก้ปัญหาและการตัดสินใจ	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31
X24	1.00	.406**	.419**	.451**	.389**	.411**	.418**	.425**
X25		1.00	.409**	.404**	.391**	.451**	.423**	.461**
X26			1.00	.443**	.424**	.451**	.412**	.433**
X27				1.00	.409**	.436**	.425**	.397**
X28					1.00	.421**	.502**	.461**
X29						1.00	.435**	.395**
X30							1.00	.487**
X31								1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน (X24) กล้าเผชิญปัญหาถ้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

(X25) ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ (X26) มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง (X27) มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์วิกฤต (X28) วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ และทันเหตุการณ์ (X29) ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (X30) และ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน (X31) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ของสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 50.03, p-value = .101, GFI = .95, AGFI = .94, RMSEA = .013

ภาพประกอบ 7 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

จากภาพประกอบ 7 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน (X24) กล้าเผชิญปัญหากล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ (X25) ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและฉับไวบนฐานข้อมูลสารสนเทศ (X26) มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง (X27) มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์วิกฤต

(X28) วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์ (X29) ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (X30) และ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน (X31) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 8 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2.3.6 สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษทั้ง 6 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ

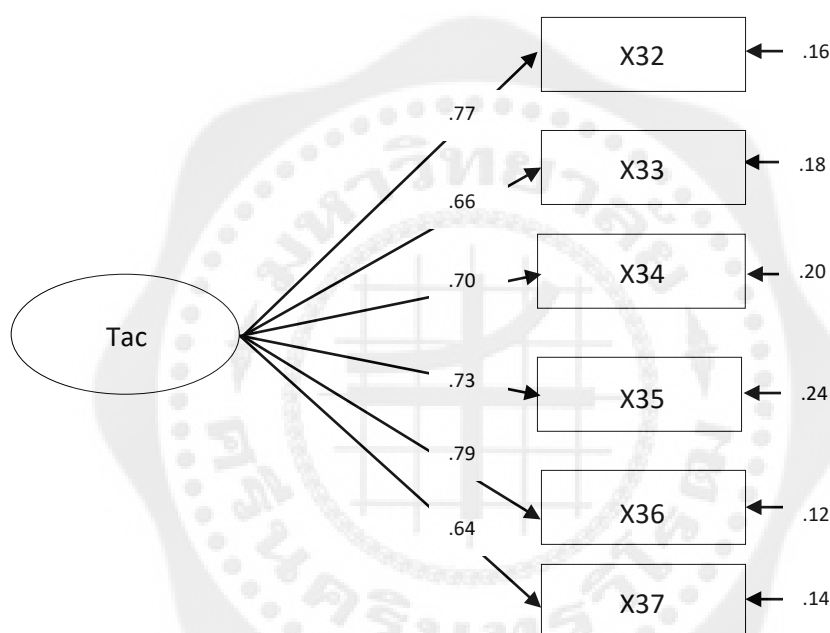
สมรรถนะด้าน เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ	X32	X33	X34	X35	X36	X37
X32	1.00	.443**	.421**	.418**	.399**	.425**
X33		1.00	.436**	.509**	.389**	.431**
X34			1.00	.445**	.380**	.409**
X35				1.00	.442**	.481**
X36					1.00	.464**
X37						1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ ซึ่งประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (X32) ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพสูงขึ้น (X33) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา (X34) มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะ การใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนางาน

(X35) มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (X36) และ พัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม (X37) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ของสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 53.48, p-value = .173, GFI = .94, AGFI = .92, RMSEA = .009

ภาพประกอบ 8 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ

จากภาพประกอบ 8 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (X32) ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพสูงขึ้น (X33) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา (X34) มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนางาน (X35) มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (X36) และ พัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม (X37) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 6 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ

2.3.7 สมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงานทั้ง 8 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน

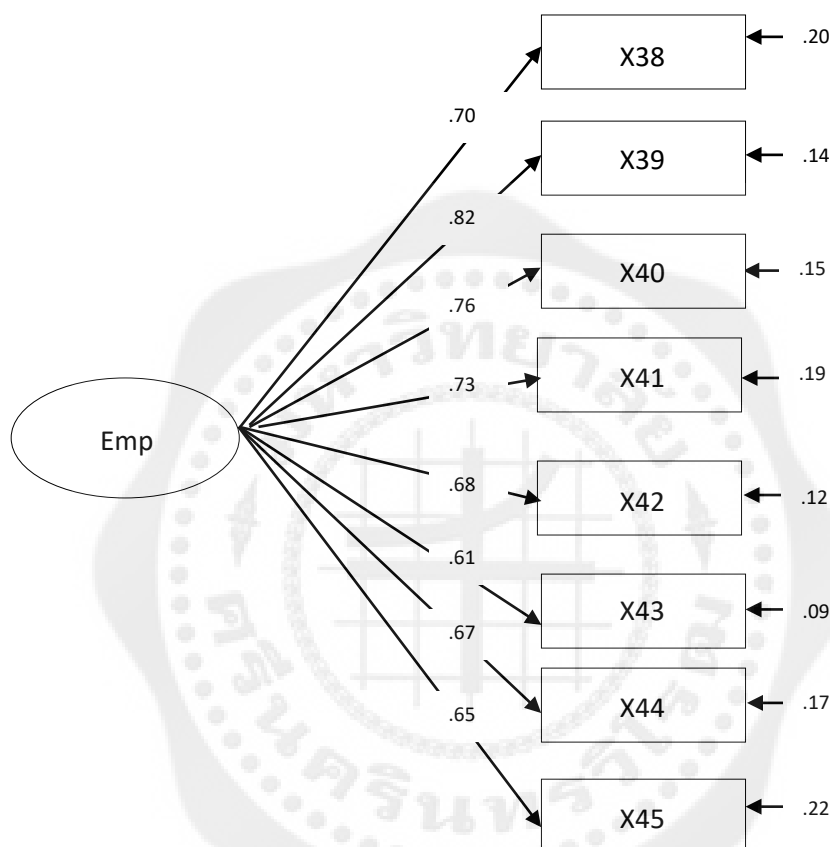
สมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45
X38	1.00	.4451**	.423**	.386**	.409**	.452**	.461**	.503**
X39		1.00	.334**	.439**	.451**	.414**	.462**	.443**
X40			1.00	.388**	.413**	.406**	.419**	.435**
X41				1.00	.421**	.418**	.435**	.462**
X42					1.00	.388**	.412**	.452**
X43						1.00	.456**	.461**
X44							1.00	.423**
X45								1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงานซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ยอมรับและชื่นชมศักยภาพและความสามารถของบุคลากร (X38) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง (X39) ออกแบบและสร้างทีมงานที่ประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง (X40) สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (X41) มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ (X42) ส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ (X43) ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ

บุคลากรทางการศึกษา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (X44) และยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพ ให้สาธารณชนได้รับทราบ (X45) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ของสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงานมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 46.14, p-value = .098, GFI = .92, AGFI = .91, RMSEA = .032

ภาพประกอบ 9 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน

จากภาพประกอบ 9 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ยอมรับและชื่นชมศักยภาพและความสามารถของบุคลากร (X38) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพความสามารถของตนเอง (X39) ออกแบบและสร้างทีมงานที่ประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง (X40) สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (X41) มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ (X42) ส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ (X43) ส่งเสริม

และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (X44) และยกย่อง และเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับรู้ (X45) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 8 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน

2.3.8 สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณทั้ง 7 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

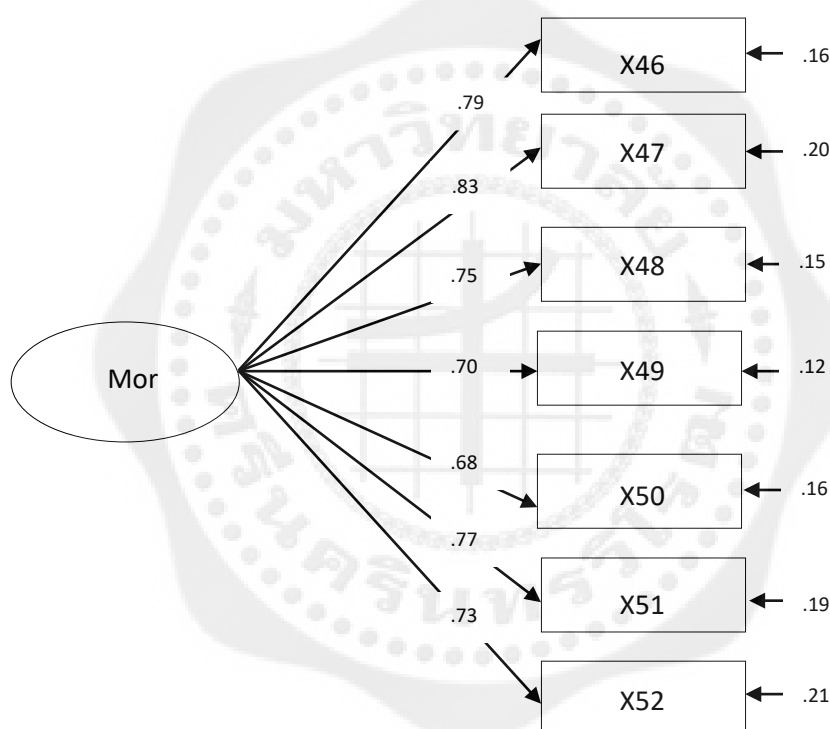
สมรรถนะคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ	X46	X47	X48	X49	X50	X51	X52
X46	1.00	.416**	.512**	.409**	.384**	.461**	.432**
X47		1.00	.411**	.422**	.399**	.387**	.408**
X48			1.00	.403**	.386**	.452**	.431**
X49				1.00	.379**	.408**	.416**
X50					1.00	.446**	.421**
X51						1.00	.398**
X52							1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณซึ่งประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ (X46) ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงาน และการปกครองบุคลากร (X47) ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

(X48) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด (X49) เสียสละ อุทิศตนโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ (X50) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อต้านการคอร์รัปชันและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (X51) และส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร (X52) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 7 ของสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 57.36, p-value = .086, GFI = .91, AGFI = .90, RMSEA = .039

ภาพประกอบ 10 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

จากภาพประกอบ 10 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ (X46) ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครองบุคลากร (X47) ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (X48) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด (X49) เสียสละ อุทิศตนโดยเห็นประโยชน์

ส่วนร่วมเป็นสำคัญ (X50) มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชันและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (X51) และส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร ในองค์กร (X52) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 7 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

2.3.9 สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและการยืดหยุ่นทั้ง 6 ตัวบ่งชี้และการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการปรับตัวและการยืดหยุ่นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น

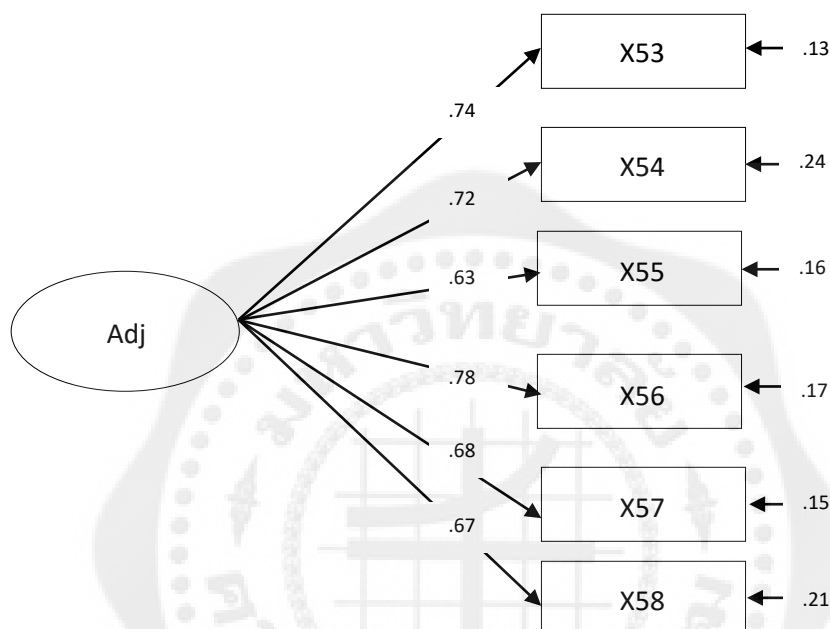
สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น	X53	X54	X55	X56	X57	X58
X53	1.00	.381**	.402**	.452**	.461**	.388**
X54		1.00	.418**	.461**	.409**	.379**
X55			1.00	.441**	.432**	.421**
X56				1.00	.433**	.471**
X57					1.00	.435**
X58						1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 22 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น ซึ่งประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สามารถทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความกดดัน (X53) เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (X54) รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง (X55) ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานให้มีความเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (X56) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ บริบทและกลุ่มบุคคลตามลักษณะงาน และความต้องการขององค์กร (X57) และปรับตัว

ตอบสนองความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงได้ (X58) ความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ของสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่นมายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 41.96, p-value = .108, GFI = .95, AGFI = .93, RMSEA = .014

ภาพประกอบ 11 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น

จากภาพประกอบ 11 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สามารถทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลง และความกดดัน (X53) เข้าใจยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (X54) รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง (X55) ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานให้มีความเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (X56) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์บริบท และกลุ่มบุคคลตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร (X57) และปรับตัวตอบสนองความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงได้ (X58) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ (p-value > .05) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor

Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 6 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น

2.3.10 สมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มีผลการวิเคราะห์ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 9 ตัวบ่งชี้ และการตรวจสอบความสอดคล้องตัวบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

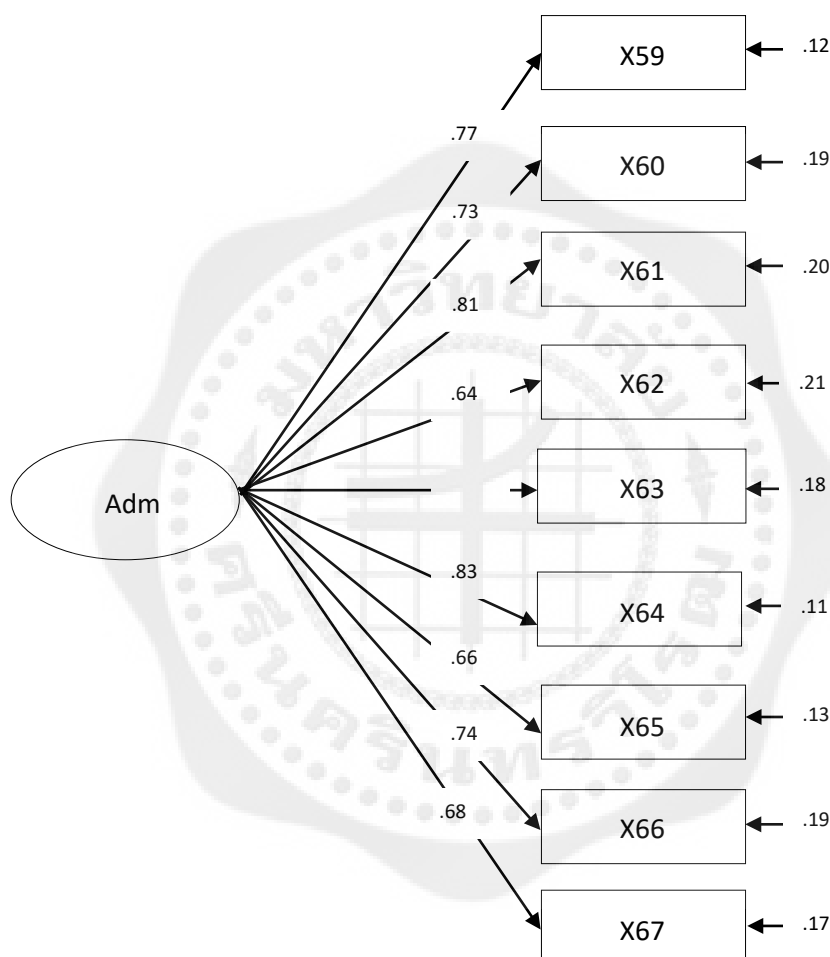
สมรรถนะด้านการบริหาร และการจัดการศึกษา	X59	X60	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67
X59	1.00	.376**	.409**	.412**	.388**	.421**	.432**	.452**	.406**
X60		1.00	.400**	.451**	.423**	.444**	.409**	.418**	.429**
X61			1.00	.388**	.409**	.502**	.421**	.435**	.461**
X62				1.00	.440**	.462**	.458**	.399**	.401**
X63					1.00	.461**	.436**	.466**	.409**
X64						1.00	.442**	.398**	.468**
X65							1.00	.461**	.442**
X66								1.00	.390**
X67									1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 23 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา (X59) กำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น (X60) บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ (X61) บูรณาการการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมและบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง (X62) บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น (X63) นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม ที่ชัดเจน (X64) ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่พึ่ง

ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา (X65) กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง (X66) และคิดค้น วิจัย และพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (X67) มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้ง 9 ของสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษามายืนยันว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้ปรากฏดังนี้



Chi-Square = 52.04, p-value = .132, GFI = .94, AGFI = .92, RMSEA = .023

ภาพประกอบ 12 โครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

จากภาพประกอบ 12 พบว่าโครงสร้างตัวบ่งชี้ในสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา (X59) กำหนดทิศทางการพัฒนาสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น (X60) บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ (X61)

บูรณาการการใช้ทรัพยากรนวัตกรรมและบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง (X62) บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น (X63) นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม ที่ชัดเจน (X64) ให้คำปรึกษาแนะนำเป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่พึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา (X65) กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง (X66) และคิดค้นวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (X67) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ไม่มีนัยสำคัญ ($p\text{-value} > .05$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า .05 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละสมรรถนะมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป ซึ่งยืนยันให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 9 เป็นตัวบ่งชี้ของสมรรถนะการบริหารและการจัดการศึกษา



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในลักษณะการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งสามารถสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อพัฒนาแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 2 ตอน แต่ละตอนสามารถเขียนโดยสรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา โดยเริ่มจากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปจัดสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน และนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

ตอนที่ 2 ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในตอนนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยการนำรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาจากตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 67 ข้อ มีค่าความเที่ยงตรงอยู่ระหว่าง .80 ถึง 1.00 มีค่าการจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .60 ถึง .89 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .973 แล้วนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัด และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 120 คนซึ่งได้มาด้วยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัยได้ดังนี้

1. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา □□□□□□□□ 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ 6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ 8) การปรับตัวและยืดหยุ่น และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา โดยแต่ละสมรรถนะมีตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ 2) สร้างแรงบันดาลใจ และความร่วมแรงร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีพลัง 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพ สามารถอธิบาย ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม 5) ขับเคลื่อนและ ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์กรในทางที่ดีขึ้น 6) เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร และ 7) ชี้นำองค์กรและสังคมอย่างสร้างสรรค์

1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ 2) เข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ 3) สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ 4) วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 5) กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 6) ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง 7) ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และ 8) ใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน

1.3 การสื่อสารและประสานความร่วมมือ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สื่อสารด้วยการพูด และการเขียนอย่างโปร่งใสและเปิดเผย ได้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย 2) สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์กร 4) สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย 5) สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน และหน่วยงานภายนอก 6) สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย 7) บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการสร้างเครือข่าย และ 8) สร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) วิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน 2) กล้าเผชิญปัญหากล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ 3) ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ 4) มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง 5) มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์วิกฤต 6) วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์ 7) ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และ 8) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน

1.5 เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพสูงขึ้น 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา 4) มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนางาน 5) มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และ 6) พัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

1.6 การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ยอมรับและชื่นชมศักยภาพและความสามารถของบุคลากร 2) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง 3) ออกแบบและสร้างทีมงานที่ประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง 4) สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 5) มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ 6) ส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ 7) ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และ 8) ยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับรู้

1.7 คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครองบุคลากร 3) ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 4) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด 5) เสียสละ อุทิศตน โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ 6) มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชัน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และ 7) ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร

1.8 การปรับตัวและยืดหยุ่น มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความกดดัน 2) เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง 4) ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 5) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บริบทและกลุ่มบุคคลได้ตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร และ 6) ปรับตัวตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง

1.9 การบริหารและการจัดการศึกษา มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา 2) กำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและตรงตามความต้องการของท้องถิ่น 3) บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ 4) บูรณาการการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมและบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง 5) บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น 6) นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม ที่ชัดเจน 7) ให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นพี่เลี้ยงและเป็นพี่เลี้ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา 8) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง และ 9) คิดค้น วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ 6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 8) การปรับตัวและยืดหยุ่น และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา รวมทั้งสิ้น 67 ตัวบ่งชี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ 9 ด้าน 67 ตัวบ่งชี้ และรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษานี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์” สามารถอภิปรายผลในแต่ละสมรรถนะ ได้ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึงการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมรร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีพลัง การเป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพ สามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา

ครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม การขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์การในทางที่ดีขึ้น การเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ และการชี้นำองค์การและสังคมอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารการศึกษามีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารและจัดการศึกษาของหน่วยงานการศึกษาในระดับจังหวัดและระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ซึ่งต้องทำหน้าที่ทั้งการบริหารงานของสำนักงานและการบริหารงานวิชาการ จึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สามารถคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลแวดล้อม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์และแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวใจ จูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันต้องมีความรู้ในเชิงวิชาการ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรได้ ดังที่กาญจนา ศิลา (2556: 21) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานและองค์การ ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานทำให้คนรวมตัวกันได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของมาร์มอน (Marmon. 2002: Abstract) ที่พบว่าภาวะผู้นำ เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวกับการให้บริการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับผลการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2552: 39-49) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา โดยผู้บริหารการศึกษาต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ สามารถนำกลุ่ม นำน้องการ ในการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเป็นผู้บริหารจัดการองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยอดเยี่ยม และสอดคล้องกับสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ตามประกาศคณะกรรมการคุรุสภา พ.ศ. 2556 (ราชกิจจานุเบกษา. 2556 : 49-51) ที่กำหนดว่า ผู้บริหารการศึกษาต้องมีมาตรฐานความรู้และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การบริหารงานระบบเครือข่าย การปฏิสัมพันธ์และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการนิเทศการศึกษา และมีสมรรถนะในการบริหารงานระบบเครือข่าย การบริหารการศึกษา และการกำกับ ติดตาม ส่งเสริมและประเมินผลการศึกษา

2. สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การคิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ ความเข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมขององค์การและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ การสร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ การวิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ การกำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การประเมินและเชื่อมโยง

สถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และการใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำสูงสุดของหน่วยงานระดับจังหวัดและระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์และสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดแนวทาง แผนงานและวิธีการใหม่ๆที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ พิบูล ทิปะปาล (2555: 10) สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จักรพรรดิ วัฒนา (2538: 122-123) ที่พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษาธิการจังหวัดในทศวรรษหน้า (ค.ศ.1995-2005) ด้านทักษะการบริหาร คือ มีความสามารถและทักษะในการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการเชิงคิดริเริ่ม พัฒนาและปรับปรุงงาน ตลอดจนแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ รู้วิธีการและแนวทางที่จะดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จ มีความสามารถในการเลือกดำเนินงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มองการณ์ไกลสามารถคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดจนรู้แนวทางที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ และผลการวิจัยของโสภณ เพ็ชรพวง (2551: 193-194) ที่พบว่า สมรรถนะและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) คุณลักษณะที่แสดงถึงคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษา 2) ความสามารถในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน 3) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน และ 4) ความสามารถในการนำ โดยความสามารถในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การคิดเชิงกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ จุดเน้นในการดำเนินงาน การแปลงนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานต้นสังกัดไปสู่การปฏิบัติการบริหารจัดการตามบทบาทและภารกิจได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552: 39-49) ที่สรุปว่าการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา โดยผู้บริหารการศึกษาต้องมีทักษะในการคิด วิเคราะห์ ให้เหตุผล พัฒนาแนวคิดใหม่ๆในการบริหารจัดการศึกษาที่เป็นแบบอย่างได้ ปรับปรุงการบริหารงานรองรับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ได้สำเร็จอย่างเหมาะสม

3. สมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การสื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใสและเปิดเผย ได้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย การสื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจน

ให้กับบุคลากรในองค์กร การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก การสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการสร้างเครือข่าย และการสร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการสั่งการและอำนวยการให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และการประสานความร่วมมือที่ดีจะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552: 188) ได้สรุปไว้ว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหาร และถือเป็นความสามารถของผู้นำในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน ส่งผลให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โสภณ เพ็ชรพวง (2551: 191-196) ที่พบว่า สมรรถนะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา คือ การติดต่อสื่อสาร โดยต้องมีความสามารถในการนำเสนอวิสัยทัศน์ให้ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ การประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา และแนวปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผลการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552: 39-46) ที่พบว่า การสื่อสารและจูงใจเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา โดยผู้บริหารการศึกษาต้องมีความสามารถในการสื่อความกับผู้อื่น ด้วยการพูด อ่าน เขียน รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวใจ ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนาภรณ์ อิ่มใจจิตต์ (2554: 227-246) ที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ที่มีประสิทธิผลคือ การขาดทักษะการสื่อสาร ซึ่งได้แก่ การเจรจาต่อรองไม่ได้ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของงานไม่ได้ ไม่สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้และเขียนบันทึกสั่งการได้ไม่ชัดเจน

4. สมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึงความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน กล้าเผชิญปัญหา กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ ความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง การมีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์วิกฤต การวิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์ การใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นบทบาทหลักของผู้บริหารที่จะต้องใช้อย่างหลากหลายในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดระเบียบ การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงานและการควบคุมเป็นต้น (Lunenburg and Ornstien. 2000: 155) ดังที่ รุ่งศักดิ์ ศิวารัญ (2559: ออนไลน์) ได้สรุปไว้ว่า การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นทักษะสำคัญ

ประการหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีทักษะในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่เฉียบคม สามารถมองปัญหาและผลกระทบรอบด้าน ยอมรับพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจจึงเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญของผู้บริหาร สอดคล้องกับผลการวิจัยของโสภณ เพ็ชรพวง (2551: 191-196) ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา คือ การวิเคราะห์ประเด็นปัญหา แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และมีความรอบคอบก่อนตัดสินใจลงมือปฏิบัติ และผลการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552:39-49) ที่สรุปว่า การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้บริหารการศึกษา โดยผู้บริหารการศึกษาต้องสามารถกำหนดแนวทาง วิธีการอย่างเป็นระบบ คิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจในการบริหารและ จัดการศึกษา

5. สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออก ที่สะท้อนถึง การมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อให้การทำงานเกิด ประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูงขึ้น การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา การมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะ การใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนางาน การมีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการพัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องใช้ข้อมูล สารสนเทศต่างๆ จำนวนมากในการวางแผน การบริหารจัดการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมายที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เป็นเครื่องมือหรืออำนวยความสะดวกในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จักรพรรดิ วัฒนา (2538: 121-123) ที่พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1995-2005) คือ มีเจตคติที่ดีต่อการนำเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการ บริหารงาน สามารถส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้ และมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี ทั้งการพูด และการเขียน และสอดคล้องกับผล การศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552:39-49) ที่สรุปว่า การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารการศึกษาต้องสามารถประยุกต์ บูรณาการ ระดม ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้เกิด คุณภาพและประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหาร การศึกษา ตามประกาศคณะกรรมการคุรุสภา พ.ศ. 2556 (ราชกิจจานุเบกษา. 2556 : 49-51) ที่กำหนด ว่า ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ต้องมีมาตรฐานความรู้และสมรรถนะด้านการบริหารการศึกษา

โดยมีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการเรียนรู้ และมีสมรรถนะในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้

6. สมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การยอมรับและชื่นชมศักยภาพ และความสามารถของบุคลากร การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง การออกแบบและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ การส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ การส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับรู้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องสามารถค้นหาและดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ดังที่ เบนนิสและนันัส (Bennis. & Nanus. 1997: 73-74) ได้สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากร โดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคตและเป้าหมายแห่งความสำเร็จ และให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์หรือผลิตผลงานเพื่อให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของจิระพงศ์ เรืองกุล (2557: 27) ที่สรุปว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมขององค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามด้วยตนเองมากกว่าการอยู่ภายใต้การควบคุม อันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของโสภณ เพ็ชรพวง (2551:191-196) ที่พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาด้านความสามารถในหน้าที่คือ การสร้างและทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ การใช้หลักธรรมาภิบาล(Good Governance)ในการบริหารงานและการปกครองบุคลากร การดำรงตนเหมาะสมกับฐานะตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด การเสียสละ อุทิศตนโดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชันและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาบุคลากรในองค์กรจำนวนมากต้องกำกับดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ของทางราชการ จึงต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน สอดคล้อง

กับผลการวิจัยของโสภณ เพ็ชรพวง (2551: 191-195) ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมและเที่ยงธรรม ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ มีวินัยในตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมผู้ร่วมงาน รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม รักและศรัทธาในวิชาชีพ และดำรงตนอย่างเหมาะสมกับฐานะของตน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2552: 39-49) ที่สรุปว่า จริยธรรมเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา กล่าวคือผู้บริหารการศึกษาต้องปฏิบัติตน และส่งเสริม สนับสนุน ผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตน ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และสอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพ แสดงออกถึงพฤติกรรมการครองตน ครองคน ครองงาน ที่เกิดความสำเร็จในงาน ศรัทธาในการประกอบวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี และสอดคล้องกับสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ตามประกาศคณะกรรมการคุรุสภา พ.ศ. 2556 (ราชกิจจานุเบกษา. 2556 : 49-51) ที่กำหนดว่า ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ต้องมีมาตรฐานความรู้และสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรมและจริยธรรมของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา และจรรยาบรรณวิชาชีพตามที่คุรุสากำหนด และมีสมรรถนะในการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตสำนึกสาธารณะ และเสียสละให้สังคม รวมทั้งการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมหมาย เทียนสมใจ (2556: 296-299) ที่พบว่า องค์ประกอบการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ผู้นำมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และผู้อื่น และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

8. สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึงความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงและความกดดัน ความเข้าใจยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การรับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง การปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ บริบทและกลุ่มบุคคลได้ตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กรและการปรับตัวตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารการศึกษาต้องปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งที่เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์และเงื่อนไขที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นจำเป็นต้องปรับตัวและยืดหยุ่นในบางสถานการณ์ โดยปรับแนวคิด วิธีการ ขั้นตอน องค์ประกอบต่างๆอย่างเหมาะสม เพื่อให้การบริหารการจัดการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ดังที่ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2550: 35) ได้สรุปว่า การปรับตัวคือ การปรับและเปลี่ยนแปลงความรู้สึก ความคิดของบุคคลให้สามารถแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกลมกลืนกับสถานที่และสภาพแวดล้อม และวณิช สุธารัตน์ (2547: 164) ได้นิยามว่า การยืดหยุ่นคือ การเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลายปรับตัวตามสถานการณ์และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ๆ โดยตัวบ่งชี้การยืดหยุ่น ประกอบด้วย การ

ปรับความคิดตามสถานการณ์ต่างๆ การปรับตัวให้กับกับสถานการณ์ต่างๆ และการเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ๆ สอดคล้องกับสมรรถนะนักบริหารระดับสูงของของสำนักงาน ก.พ. (2553: ออนไลน์) ที่กำหนดว่า การปรับตัวและยืดหยุ่นเป็นสมรรถนะนักบริหารระดับสูง โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ตามความต้องการของงานหรือองค์การ สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างได้

9. สมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น การบริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ การบูรณาการการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมและบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง การบริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่ชัดเจน การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นพี่เลี้ยงและที่พึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา การกำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง และการคิดค้น วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารและการจัดการศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถระดับสูงทั้งด้านการบริหารการศึกษาและการจัดการด้านการศึกษาดังที่ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556: 23-27) ได้อธิบายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความสามารถและความเป็นคนดี โดยการบริหารการศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถสูง เช่นเดียวกับวิชาชีพชั้นสูงอื่นๆ นอกจากนี้ยังเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552:39-49) ที่สรุปว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมการจัดการศึกษา เป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา โดยผู้บริหารการศึกษาต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎีพื้นฐานในการบริหาร มีความสามารถในการบริหารการจัดการศึกษา ขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม และต้องมีความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานการศึกษา องค์การ หน่วยงาน สถาบัน ชุมชน และครอบครัว จัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ และสอดคล้องกับสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ตามประกาศคณะกรรมการคุรุสภา พ.ศ.2556 (2556: 49-51) ที่กำหนดว่า ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ต้องมีมาตรฐานความรู้และสมรรถนะด้านการบริหารการศึกษา โดยต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ กระบวนการในการบริหาร การบริหารองค์การ สำนักงานและองค์คณะบุคคล การบริหารงานบุคคล กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและผู้บริหารการศึกษา นวัตกรรม

และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้ การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารการศึกษา และต้องมีสมรรถนะในการกำหนดนโยบาย แผน กลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานการศึกษา การเลือกใช้ทฤษฎี หลักการและกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบท มหภาค และภูมิสังคม และ มีความสามารถในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาและมาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา

1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาเป็นหลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อมาเป็นผู้บริหารการศึกษา ในตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัด และตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 หน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาเป็นหลักสูตรการอบรมเพื่อเตรียมบุคลากรก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

1.4 หน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของศึกษานิเทศก์จังหวัด และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาปัจจัยหรือตัวแปรที่เสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

2.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ: สกสค.
- กฤษณ์ ภู่วาสดี. (2551). รูปแบบการสร้างความเป็นหุ้นส่วนดำเนินงานขององค์กรเพื่อพัฒนากำลังคนระดับกลางของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ คอ.ด. (บริหารอาชีวและเทคนิคศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2539). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการบัญชี.
- กันยา สุวรรณแสง. (2543). การพัฒนาบุคลากรภาพและการปรับตัว. กรุงเทพฯ: บารุงสาส์น.
- กัลยา ตากุล. (2550). การศึกษาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดและกระบวนการแก้ปัญหาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 กรณีศึกษาโรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- กาญจนา ตีลา. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- กาญจนาภรณ์ อิ่มใจจิตต์. (2554). ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร
- กิ่งพร ทองใบ. (2545). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ = *Strategic management/สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช* หน่วยที่ 1-8. นนทบุรี: อรุณการพิมพ์.
- กิตติพงษ์ พงษ์จำปา. (2543). การเปรียบเทียบความสามารถในการแก้ปัญหาของนักเรียนที่ใช้กิจกรรมการสอน การทดลองแบบการแก้ปัญหาแบบปกติ. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (วิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 10/2559 เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค. (2559, 21 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 133 ตอนพิเศษ 68 ง. หน้า 1-5.
- _____ ที่ 11/2559 เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค. (2559, 21 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 133 ตอนพิเศษ 68 ง. หน้า 6-8

- จรัส อติวิทยากรณ์. (2548). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- จักรพรรดิ วัฒนา. (2538). ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1995 - 2005). ปรินซ์นิพนธ์ กศด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2557). Human Resource Management: การบริหารคนเพื่อผลงาน. กรุงเทพฯ: ทเวลล์พริ้นต์.
- ฉัตรชาญ ทองจับ. (2552). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะแรงงานในสถานประกอบการ. วิทยานิพนธ์ ป.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- ชฎาภรณ์ สงวนแก้ว และฝ่ายวิชาการ. (2547). CPB Computer 4. กรุงเทพฯ: พันนี้.
- ชาญชัย อาจิณสมจาร. (2547). สู่ทิศทางใหม่ของการบริหารการศึกษา. ม.ป.ท.
- _____. (2550). ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วี. พรินท์ (1991).
- เชาวรัตน์ เตมียกุล. (2552). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ คอ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- จิตติพัฒน์ พิษุทธาตาพงศ์. (2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. วารสารดำรงราชานุภาพ. 6(20): 16-63.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ COMPETENCY และ KPI. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- _____. (2547). มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคนอื่นๆ. (2545). กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ (Management). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดวงทิพย์ วิบูลย์ศักดิ์ชัย. (2555). การพัฒนารูปแบบความร่วมมือด้านการวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรม. ปรินซ์นิพนธ์ กศด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ทักษิณา สนวนนท์ และฐานิสรา เกียรติบารมี. (2546). *พจนานุกรมศัพท์คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- ท้าววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: แชนพอร์ พรินติ้ง.
- ทัศนีย์ จินาภรณ์ (2553). รายงานการจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรม สำหรับนักเรียนโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทิพย์วรรณ เตมียกุล. (2552). *รูปแบบการพัฒนาคุณธรรมพื้นฐานนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนวัดพรหมสาคร*. สิงห์บุรี: โรงเรียนวัดพรหมสาคร.
- ทิพย์วัลย์ สีจันทร์ และคนอื่นๆ. (2546). *การคิดและการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ทิตนา แคมมณี. (2546). *การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เมธีพิปส์.
- _____. (2554). *รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- _____. (2559). *ภาวะผู้นำ: สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป*. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/206238>
- ธเนศ ขำเกิด. (2547, ตุลาคม-พฤศจิกายน). ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องสามารถปรับตัวและยืดหยุ่น. *วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี*. 31(177): 160-162.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น. (2548). *เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- ธิดารัตน์ ศักดิ์วีระกุล. (2558). *การพัฒนาโปรแกรมเพิ่มพูนประสบการณ์การแก้ปัญหาโดยประยุกต์ใช้รูปแบบการแก้ปัญหาของเมคเกอร์ร่วมกับการทำกิจกรรมทางภาษา ของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางภาษาระดับประถมศึกษา*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาพิเศษ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ธีรธร สุธีธร. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ส่งผลต่อคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ธีรวิทย์ ชมใจ. (2554). *การพัฒนารูปแบบความร่วมมือการจัดการอาชีวศึกษาระบบไตรภาคี*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- นิกัญชลาล ลั่นเหลือ. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปรด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2540). *ทฤษฎีองค์การ: แนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิติมา เทียนทอง. (2544). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ : Leadership and strategic Leader*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- _____. (2548). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- บัญญัติ เพ็ญจันทร์. (2555). *ศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. ถ่ายเอกสาร
- บุญเชิด ชำนิศาสตร์. (2556). *การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการในการจัดการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม. ถ่ายเอกสาร.
- บุญรัตน์ ขจรพัฒน์วรกุล. (2551). *การศึกษาเปรียบเทียบการปรับตัวทางอารมณ์และการปรับตัวทางสังคมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตยและมีบทบาททางเพศแตกต่างกันของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเรือง อินทวรัตน์. (2534). *จริยธรรมกับชีวิต*. นครสวรรค์: วิทยาลัยครูนครสวรรค์.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2549). *ผู้นำพันธุ์แท้*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.
- เบญจา แสงมะลิ. (2545). *การพัฒนาเด็กปฐมวัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. (2550). *สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพ. ใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, สารานุกรมวิชาชีพครูเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี (หน้า 375-382)*. กรุงเทพฯ: สกสค.ลาดพร้าว.
- ปรีป เมธาคณวุฒิ. (2544). *เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). *การพัฒนาการคิด*. กรุงเทพฯ: 1991 เทคนิคพรินติ้ง. ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- ประมูล เสริมสุข. (2546). หนังสือเรียน สารการเขียนรู้พื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: องค์การคำคุณา.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2548). คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- ประสิทธิ์ ทิมพุด และครรชิต มัลลวงค์. (2549). การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: โครงการไอซีที-เมเลคอมออนไลน์.
- แปลก สนธิรักษ์ และวิทย์ วิศทเวทย์. (2522). ศีลธรรม ส.543. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- ผกา สัตธรรม. (2544). คุณธรรมของครู. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2530).สุขภาพจิตเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: บัณฑิตการพิมพ์.
- พชรวิทย์ จันทรศิริสร. (2557). การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พรพิมล พลครบุรี. (2554). ผลของกิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาความสามารถในการปรับตัวทางสังคมของนักเรียนที่มาจากครอบครัวหย่าร้างโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 55 (วัดโบสถ์ดอนพรหม) นนทบุรี. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2540). ภาวะผู้นำ ใน ผู้นำ. กรุงเทพฯ: มติชน, 18-19.
- พระมหามงคล สามารถ. (2558). คุณลักษณะทางจริยธรรมของนักศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. ปรินิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- _____. (2559). คิดเชิงกลยุทธ์-มาจากไหน?. สืบค้นเมื่อ 28 กันยายน 2559, จาก <http://library.acc.chula.ac.th/Article/2551/Pasu/Manager/M2311082.pdf>
- พระสรพงษ์ สอนทวี. (2554). สภาพแวดล้อมทางบ้าน วัด โรงเรียน และลักษณะทางจิตที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของสามเณรในกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. ปรินิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พิบูล ธีปะปาล. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พยัต วุฒิรงค์. (2555). สูดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท วีพรีน จำกัด
- เพลินใจ พฤษชาติรัตน์. (2549). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา ค.ด.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.ถ่ายเอกสาร.
- ไพบุลย์ เกียรติโกมล และณัฐพันธ์ เขจรันนท์. (2551). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้ากรุ๊ป.

- ไพพรรณ เกียรติโชคชัย. (2545). *กระบวนทัศน์ใหม่แห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: การศึกษา.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2552). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี: มนตรี.
- _____. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา = Principles, theories of Educational Administration*. พิมพ์ครั้งที่ 4 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3). ชลบุรี: มนตรี.
- มาตา แก้วเซ่ง. (2559). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญาโท กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ยิ่ง กิริติบุรณะ. (2544). *ผลของการใช้แนวคิดการทำงานแบบร่วมมือในการดำเนินงานการศึกษา นอกกระบบโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การศึกษานอกกระบบโรงเรียน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ยีน ภาวะวรรณ และสมชาย นำประเสริฐชัย. (2546). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ยุดา รักไทย และ ธนิกา มาฆะศิริานนท์. (2542). *เทคนิคการตัดสินใจและแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รัชนิวรรณ วณิชยธนม. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. *วารสารข้าราชการ*. 50(2): 10-24.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รุจิรัตน์ รุ่งหัวไผ่. (2558). *การพัฒนาโมเดลสมรรถนะความร่วมมือสำหรับนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษา*. ปริญญาโท กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วณิช สุธารัตน์. (2547). *ความคิดและความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2545). *จิตวิทยาการปรับตัว*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ
- วศิน เพิ่มทรัพย์. (2548). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: โปรวิชั่น.
- วัลภา ปิยะมโนธรรม. (2532). *คุยกับนักจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: บพิตรการพิมพ์.

- วาโร เฟิงส์วัสดี. (2557). *การวิจัยทางการบริหารศึกษา*. สกลนคร: สมศักดิ์การพิมพ์.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2555). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. วันที่ค้นข้อมูล 30 กันยายน 2558, เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki>.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. (2539). "โลกในกระแสโลกาภิวัตน์และวิสัยทัศน์ของนักบริหาร" โครงการผลิตเอกสารวิชาการสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ. ปีที่ 9.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2558). *สื่อนวัตกรรมทางการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.curriculumandlearning.com/upload>
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- _____. (2553). *ภาวะผู้นำ Leadership*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิทย์ วิศทเวทย์ และ เสถียรพงษ์ วรรณปก. (2530). *แนวทางการพัฒนาค่านิยมและคุณธรรมของเยาวชนในสังคม*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล*. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ. (2551). *การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2550, พฤศจิกายน 2549– มกราคม 2550). การปรับตัว : สุดยอดของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ. *วารสารบัณฑิตศึกษา*. 4(13) หน้า 34-53.
- _____. (2557, กรกฎาคม-ธันวาคม). สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 6(12): 165-183.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2545). *รายงานการวิจัยการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี*. นนทบุรี. สถาบันพระปกเกล้า.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2552). *โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551-2552*. นครปฐม: เดคโคเดีย ดีไซน์.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *หนังสือเรียนสาระการเรียนรู้พื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: องค์การตำราสภา.
- สถิต ศิลบุตร. (2546). *ศึกษาสภาพและความต้องการในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ตามความคิดเห็นของครูในเขตคลองสามวา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมคิด บางโม. (2548). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์

- สมจิตร สงสาร. (2552). การพัฒนาต้นแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิภาพของครู. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สมหมาย เทียนสมใจ. (2556). รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2544). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สมาน อัสวภูมิ. (2557). การบริหารสถานศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่ (ฉบับปรับปรุง). อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์.
- สวัสดิการสำนักงาน ก.ค.ศ. (2554). หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ด่วนที่สุด ที่ ศษ 0206.4/ว17 ลงวันที่ 30 กันยายน 2552. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.ค.ศ.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บั๊ด พอยท์.
- สัมมา ธรนิษฐ์. (2560). หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ส. เอเซียเพรส (1989)
- สัมฤทธิ์ ทางเพ็ง. (2551). ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของต้นแบบ. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สลยุทธ์ สว่างบรรณ. (2552). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ *Management Information Systems*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สาโรช บัวศรี. (2526). จริยธรรม. กรุงเทพฯ: กรมการวัฒนธรรมแห่งชาติสำนักงาน ก.ค.ศ. (2556). กฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สกสค.ลาดพร้าว.
- (2558). มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.ค.ศ. อัดสำเนา.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2558).รวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกสค.ลาดพร้าว.
- สำนักงาน ก.พ. (2548ก). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องสมรรถนะของข้าราชการ 31 มกราคม 2548.กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- _____. (2548ข). สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- _____. (2548ค). การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- _____. (2553ก).ระบบนักบริหารระดับสูง. วันที่สืบค้น 1 กันยายน 2558, เข้าถึงได้จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=category&id=44&Itemid=244
- _____. (2553ข). คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies). นนทบุรี: แอร์บอร์นพริ้นต์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2557. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). หลักสูตรผู้นำที่มีประสิทธิภาพ. (เอกสารประกอบการฝึกอบรม). กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ถ่ายเอกสาร
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2557).สมรรถนะประจำกลุ่มงาน. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2559, จากhttps://www.km.moi.go.th/index.php?option=com_content&task=view&id=
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: VTC Communication.
- _____. (2558). รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สีปพนนท์ เกตุทัต. (2540). วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง ใน ผู้นำ. กรุงเทพฯ: มติชน, 43-45.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ Competency Based Learning.พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศิริพัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- _____. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย CompetencyBased.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุกัญญา ศรีสาคร. (2547).การพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 จัดการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคการคิดแก้ปัญหาอนาคต.วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (หลักสูตรและการนิเทศ). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

- สุขุม เฉลยทรัพย์. (2548). *เอกสารคำสอนรายวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการประยุกต์ใช้*.
กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. .
- สุดา สุวรรณภิรมย์. (2551). *The Leadership ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์. อินฟอร์เมชั่น
แอนพับลิเคชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ : เอกสารตำราหลัก ประกอบการเรียนการสอน*
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาภาวการณ์เป็นผู้นำ =
Leadership. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุปรณ เอี่ยมวิจารณ์. (2548, กุมภาพันธ์-เมษายน). การจัดการขีดความสามารถ (Competency)
ของบุคลากร: หัวใจสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทย. *วารสารบัณฑิตศึกษา*
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 2(6): 50-60.
- สุพานี สฤษฏีวิณิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ:
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุศักดิ์ หลาบมาลา. (2543). *วิทยาลัยแห่งชาติเพื่อผู้นำทางการศึกษาของอังกฤษ*. กรุงเทพฯ:
สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สุลักษณ์ ศิวรักษ์. (2522). “จริยธรรมของสังคมไทยในทัศนะของฝ่ายศาสนา”. ในเอกสารประกอบ
การสัมมนาจริยธรรมในสังคมไทยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- สุวิทย์ มูลคำ.(2547). *กลยุทธ์การสอนคิดแก้ปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย
- โสภณ เพ็ชรพวง. (2551). *สมรรถนะและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่*
การศึกษา ที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.
(การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย
เซนจอร์น. ถ่ายเอกสาร.
- อมรา เล็กเริงสินธ์. (2542). *คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- อรพินทร์ ชูชม และอัจฉรา สุขารมณ. (2541). *องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับการปรับตัว*. กรุงเทพฯ:
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อัจฉรา จันทา. (2549). *การศึกษาผลการเรียนรู้และความสามารถในการแก้ปัญหาโดยการจัดการ*
เรียนรู้แบบ 4MAT ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 เรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อม.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การสอนสังคม). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
ถ่ายเอกสาร.
- อาภรณ์ ภูววิทย์พันธุ์. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซนเตอร์.
- _____. (2549, กันยายน). *Competency กับเทคนิคการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน*
วารสารหลากหลายหมายหลายธุรกิจ. 4(45): 66-74.

อารี พันธุ์ณี. (2547). ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ไยใหม่.
 อำนาจ ชีระวิช. (2547). หลักการจัดการ (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ: มาเธอร์ บอส แพคเก็จจิ้ง.
 อุษณีย์ อนุรุทธวงศ์. (2554). การพัฒนาทักษะความคิดระดับสูง. กรุงเทพฯ: ไอคิวบุ๊คเซ็นเตอร์
 เอนกลาก สุธินันท์. (2548). แนวทางการนำเสนอสมรรถนะทั้ง 5 ไปเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน
 อย่างได้ผล. กรุงเทพฯ: อัดสำเนา.

AASA. (2006). The Superintendent Administrator Competencies. (online). (accessed on
 October 15, 2012). Available from : [http:// www.soencouragement.org/
 Superintendent %20 Competencies.pdf](http://www.soencouragement.org/Superintendent%20Competencies.pdf).

Allen, B.P. (1992). Personality Social and Biological Perspectives on Personal Adjustment.
 California: Woodsworth.

Arkoff, A. (1988). Adjustment Mental Health. New York: McGraw-Hill.

Bateman, T.S.; & Snell, S.A. (1999). *Management :Building Competitive Advantage*.
 (4th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill. Inc.

Bennis, Warren; & Nanus, Burt. (1997). Leaders : Strategies for Taking Charge. New-York :
 Harper Collins Publisher, 1985.

Boles; Harold W; & Devenport, James A. (1975). *Introduction to Educational Leadership*.
 New York: Harper and Row.

Boone, M. (1992). *The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on
 Restructuring Rural Schools*. Education Resources Information Center.
 (online). Available : www.eric.ed.gov/ Retrieved on September 25, 2015.

Boon, M. (1992). *The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on
 Restructuring Rural Schools*. Texas: Abstract from ERIC Database: ERIC
 NO : ED 354115.

Bovee, L. C.; et al. (1993). *Management. International*. New York: McGraw-Hill.

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competency Manager : A Model of Effective Performance*.
 New York: John Wiley & Son.

Chuck Williams. (2010). *Managing Effective Management*. 3th ed. Thomson south-western
 Cengage Learning.

Coulter, Mary. (2002). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Harper and Row.

Daft, R. L. (1999). *Leadership. Theory and Practice*. Orlando FL: The Dryden.

Dubois, David D. et al. (2004). *Competency - Based Human Resource Management*.
 The United State of American: Danes-Black Publishing, adinson CPP; Inc.

- Dubrin, Andrew. J. (2010). *Principles of leadership*. 6th ed. South-Western: Jack Calhoun.
- Dubrin, Michael; & Ireland, G.D. (1993). *Management and Organization*. 2nd. Ohio: South Western Publishing.
- Giammatteo, Michael C; & Dolores M. Giammatteo. (1981). *Forces on Leadership*. Reston, Va: National Association of Secondary School Principals.
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. 3rd ed. New York: MC Graw Hill.
- Hellriegel, Don., Jackson Susan E.; & Slocum, John W. (2001). *Management : A Competency-Based Approach*. 9th ed. United State of America : Thompson, South-Western Educational Publishing.
- Hersey, Pual; & Blanchard, Kenneth H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs. New Jersey: A Simon & Schmaste.
- Johnson, K.; & Morrow, K. (1981). *Communication in the Classroom*. London: Longman Group.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). *Strategy MAPS : Converting Intangible Asset into Tangible Outcome*. New York: Harvard Business School.
- Lunenburg, F.C.; & Ornstien, A.C. (2000). *Educational Administration : Concepts and Practices*. 3rd ed. Belmont : Wadsworth Thomson Learning.
- Lussier, R.N. (2001). *Effective leadership*. 3rd ed. Sydney: Thomson: South-Western.
- Lussier, R.N.; & Achua, C.F. (2007). *Leadership: Theory, Applicapion and Skill Development*. Cincinnati. Ohio: South Western Pu.
- Lyle M. Spencer, Jr.; & Signe M. Spencer. (1993). *Competency at Work: Model for Superior Performance*. New york: Wily & Sons.
- Marnon, DH. (2002). *Core Competencies of professional Service providers in Federally Fumed Education programs*. Doctoral dissertation, The University Of Tennessee.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competency Rather than for Intelligence*. American Psychologist. 28 (1), pp. 1 - 14.
- McFarland, Dalton E. (1979). *Management : Foundation and Practice*. 5th ed. New York: Macmilan.
- Nadler, Leonard. (1970). *Developing Human Resources*. Texas. The United State of Amarican : Gulf Publushing Company Houston.
- Pamela S. Lewis.; Stephen H. Goodman.; & Patricia M. Fandt. (2004). *Management Challengers For Tomorrow's Leaders*. 4th ed. Thomson South Western.

- Parry, Scott B. (1997). *Evaluating the Impact of Training*. Alexandria, Virginia : American Society for Training and Development.
- Pearce II, John A.; & Robinson, Richard B. (2000). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Raj, Madhu. (1996). *Encyclopedia Dictionary of Psychology and Education*. 3(m-z). New Delhi: Anmol.
- Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy.(2002).*Leadership: Enhancing The Lessons Of Experience*.4th ed. Boston. McGraw-Hill
- Riley, Kathryn; & Mac Beath, John. (2003). *Effective Leader and Effective Schools in Effective Educational Leadership*. Trowbridge: Cromwell.
- Schermerhorn. (2011). *Introduction for Management*. 11th ed. Asia: John Wiley & Sons.
- Shermon, G. (2004). *Competency BasedHRM*. NewDelhi.Tata McGraw- Hill Publishing.
- Shermerhorn, John R., James G. Hunt; & Richard N. Osbon. (2000). *Organizational Behavior*. 7th ed. USA: John Wiley & Sona, Inc.
- Sousa, D. (2003). *The Leadership Brain: How to Lead Today's School more Effectively*. Thuosand Oaks: Sage.
- Souillard, A; & kerr, A. (1990). Problem-Solving Activities for Science and Technology Students. *English Teaching Forum*. 25(3): 29-31
- Steers, M. R. (1977). *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. San Monica, California: Goodyear.
- Thompson, Arthur A. ; & Strickland III, A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*.11th ed. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Turban, et al. (2001). *Introduction to information technology*. Toronto: John Wiley University of Taxus.
- Wheelen, Thqmas L.; & Hunger, J David. (2003). *Strategic Management and Business Policy*. 8th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Yukl, Gary. (2002). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. New York: Pearson.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ดร.ดิเรก พรสีมา ที่ปรึกษาคุรุสภา
2. ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์ รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.พิษณุ ตุลสุข ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการภาค 17
4. ดร.นิตย์ รัตนโรจน์วณิชย์ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการภาค 9
5. ดร.อุษณีย์ ธโนศวรรย์ รองเลขาธิการ ก.ค.ศ.
ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการภาค 18
6. ดร.พิธาน พื้นทอง ผู้อำนวยการสำนักนวัตกรรมการจัดการศึกษา
รักษาการในตำแหน่งที่ปรึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. นายสมยศ ศิริบรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากรุงเทพมหานครปฏิบัติหน้าที่
ศึกษาธิการจังหวัด
8. นายกำจัด คงหนู ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานนทบุรี เขต 1 ปฏิบัติหน้าที่
ศึกษาธิการจังหวัดนนทบุรี
9. ดร.วีระพงษ์ เดชบุญ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 1 ปฏิบัติหน้าที่รองศึกษาธิการ
จังหวัดนนทบุรี
10. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์
และบุคลากรทางการศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันท์ศิลา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. เรือเอก ดร. อภิธีร์ ทรงบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มารุต พัฒนาผล บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ดร.วันเพ็ญ ผ่องกาย นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร.ชัยพัฒน์ พันธุ์วัฒนสกุล นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
สำนักงาน กศน.
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ





ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ 0519.12/ 5430



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 กันยายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต

เนื่องด้วยนางจันทรา สระวาสี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ราชนัย บุญธิมา อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง และ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์ท่าน ตอบแบบสอบถามในหัวข้อเรื่อง เรื่อง “การพัฒนาแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา” เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนตุลาคม 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 084 700 9855

ที่ ศธ 0519.12/ 5440



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

30 กันยายน 2559

เรื่อง ขออนุมัติขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เนื่องด้วย นางอัจฉรา สระวาสิ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ราชนัย บุญธิมา อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง และ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์ท่าน ตอบแบบสอบถามในหัวข้อเรื่อง เรื่อง “การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา” เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนตุลาคม 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 084 700 9855

ที่ ศธ 0519.12/ 5500



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

5 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบเพื่อการศึกษา

เรียน

เนื่องด้วย นางอัจฉรา สรวาสี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ราชนัย บุญธิมา อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง และ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขออนุมัติขอความเห็นชอบแบบสอบถามในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา” เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ระหว่างเดือนตุลาคม 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 084 700 9855



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา โดยผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษานิเทศก์จังหวัด
 2. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ 9 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ 6) การเสริมสร้างพลังอำนาจและทีมงาน 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ 8) การปรับตัวและยืดหยุ่น และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา
 3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน
ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา
 4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเห็นของท่านโดยอิสระ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น
- ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางอัจฉรา สระวาสี
นิสิตหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

- ☐ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด
- ☐ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือการมัธยมศึกษา

2. อายุ

- ☐ ไม่เกิน 40 ปี ☐ มากกว่า 40 - 45 ปี
- ☐ มากกว่า 45 - 50 ปี ☐ มากกว่า 50 - 55 ปี
- ☐ มากกว่า 55 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

- ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
- ☐ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- ☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ มากกว่า 5 - 10 ปี
- ☐ มากกว่า 10 - 15 ปี ☐ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าท่านมีความคิดเห็นต่อรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ว่าอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย✓ลงใน ☐ ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาดังนี้

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
1* ภาวะผู้นำ						
1	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์					
2	สร้างแรงบันดาลใจและความร่วมแรง ร่วมใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างมีพลัง					
3	เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพสามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้					
4	กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม					
5	ขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์การในทางที่ดีขึ้น					
6	เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ					
7	ชี้นำองค์การและสังคมอย่างสร้างสรรค์					
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์						
8	คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และคิดอย่างมีวิจารณญาณ					
9	เข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมขององค์การและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้					
10	สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์					
11	วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสม สอดคล้องกับกล					

	ยุทธศาสตร์ ขององค์การ					
12	กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ					
ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
13	ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง					
14	ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ					
15	ใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และ ประโยชน์ที่ยั่งยืน					
3. การสื่อสารและประสานความร่วมมือ						
16	สื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใสและเปิดเผย ได้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย					
17	สื่อสารโน้มน้าวใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา					
18	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์การเพื่อสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์การ					
19	สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย					
20	สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน และหน่วยงานภายนอก					
21	สื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ของ องค์การ อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
22	บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการ สร้างเครือข่าย					
23	สร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชนและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					

4. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ						
24	วิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน					
25	กล้าเผชิญปัญหา กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ					
ข้อ ที่		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
26	ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและจับใจ บนฐานข้อมูลสารสนเทศ					
27	มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง					
28	มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์วิกฤต					
29	วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ และทันเหตุการณ์					
30	ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการ แก้ปัญหา และการตัดสินใจ					
30	จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็น เร่งด่วน					
5. เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ						
32	มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
33	ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อให้การ ทำงานเกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพสูงขึ้น					
34	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา					
35	มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษใน การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนางาน					
36	มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร					
37	พัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะ					

	ภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม					
6. การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน						
38	ยอมรับและชื่นชมศักยภาพและความสามารถของบุคลากร					
39	กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง					
40	ออกแบบและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง					
ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
41	สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ					
42	มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ					
43	ส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ					
44	ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
45	ยกย่อง และเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับรู้					
7. คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ						
46	ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ					
47	ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครองบุคลากร					
48	ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					

49	ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด					
50	เสียสละ อุทิศตน โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ					
51	มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชันและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
52	ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร					
8. การปรับตัวและยืดหยุ่น						
53	ทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความกดดันได้					
ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
54	เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
55	รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง					
56	ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน					
57	ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ บริบทและกลุ่มบุคคลได้ตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร					
58	ปรับตัวตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง					
9. การบริหารและการจัดการศึกษา						
59	ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงาน ดันสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา					
60	กำหนดทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและตรงตามความต้องการของท้องถิ่น					
61	บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ					
62	บูรณาการ การใช้ทรัพยากร นวัตกรรม และบุคลากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง					

63	บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น					
64	นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรมที่ชัดเจน					
65	ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่พึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา					
66	กำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง					
67	คิดค้น วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้



ภาคผนวก ง
ค่าความเที่ยงตรง ค่าการจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเที่ยงตรง (IOC) ค่าการจำแนก (r) และค่าความเชื่อมั่น (Alpha) ของแบบสอบถาม

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา	IOC	r	Alpha
1. สมรรถนะภาวะผู้นำ 1.1 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ 1.2 สร้างแรงบันดาลใจ และความร่วมแรง ร่วมใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างมีพลัง 1.3 เป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพสามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ 1.4 กำหนดกลยุทธ์และแผนงานขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม 1.5 ขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์การในทางที่ดีขึ้น 1.6 เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ 1.7 ชี้นำองค์การและสังคมอย่างสร้างสรรค์	1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00	.83 .78 .82 .69 .75 .80 .64	.814
2. สมรรถนะการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2.1 มีทักษะในการคิด คิดเชิงระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ 2.2 มีความเข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมขององค์การ สามารถวิเคราะห์ แนวโน้มของสถานการณ์ได้ 2.3 สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ 2.4 วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ 2.5 กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 2.6 ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง 2.7 ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ 2.8 ใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงาน เพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน	1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00	.89 .76 .82 .85 .65 .73 .86 .78	.851

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา	IOC	r	Alpha
3. สมรรถนะการสื่อสารและประสานความร่วมมือ			
3.1 สื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใสและเปิดเผยได้ถูกต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย	1.00	.68	.849
3.2 สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	1.00	.75	
3.3 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์กร	1.00	.69	
3.4 สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย	1.00	.72	
3.5 สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก	1.00	.83	
3.6 สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย	1.00	.65	
3.7 บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการสร้างเครือข่าย	1.00	.84	
3.8 สร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	1.00	.79	
4. สมรรถนะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ			
4.1 วิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน	1.00	.65	.832
4.2 กล้าเผชิญปัญหากล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ	1.00	.71	
4.3 ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและนับไวบนฐานข้อมูลสารสนเทศ	1.00	.75	
4.4 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง	1.00	.80	
4.5 มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือในเหตุการณ์วิกฤต	1.00	.69	
4.6 วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์	1.00	.74	
4.7 ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	1.00	.78	
4.8 จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน	1.00	.83	

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา	IOC	r	Alpha
5. สมรรถนะเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ 5.1 มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 5.2 ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพสูงขึ้น 5.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา 5.4 มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนางาน 5.5 มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร 5.6 พัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00	.75 .69 .87 .66 .74 .85	.809
6. สมรรถนะการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน 6.1 ยอมรับและชื่นชมศักยภาพและความสามารถของบุคลากร 6.2 กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพและความสามารถของตนเอง 6.3 ออกแบบและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง 6.4 สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 6.5 มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ 6.6 ส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ 6.7 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 6.8 ยกย่อง และเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับรู้	1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00	.63 .71 .74 .69 .82 .75 .66 .60	.816

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา	IOC	r	Alpha
7. สมรรถนะคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 7.1 ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 7.2 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานและการปกครองบุคลากร 7.3 ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 7.4 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด 7.5 เสียสละ อุทิศตน โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ 7.6 มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านคอร์รัปชันและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 7.7 ส่งเสริม และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร	1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00	.84 .76 .68 .73 .81 .69 .74	.820
8. สมรรถนะการปรับตัวและยืดหยุ่น 8.1 ทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความกดดันได้ 8.2 เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 8.3 รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง 8.4 ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 8.5 ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์บริบทและกลุ่มบุคคลได้ตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร 8.6 ปรับตัวตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง	1.00 1.00 1.00 1.00 1.00 1.00	.63 .67 .76 .81 .77 .69	.811
9. สมรรถนะการบริหารและการจัดการศึกษา 9.1 ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา 9.2 กำหนดทิศทางการพัฒนา สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น 9.3 บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ	1.00 1.00 1.00	.82 .73 .76	

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา	IOC	r	Alpha
9.4 บูรณาการ การใช้ทรัพยากร นวัตกรรม และบุคลากรร่วมกัน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง	1.00	.69	.892
9.5 บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น	1.00	.74	
9.6 นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่ชัดเจน	1.00	.78	
9.7 ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยง และเป็นทีฟิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา	1.00	.88	
9.8 กำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด อย่างใกล้ชิดและทั่วถึง	1.00	.80	
9.9 คิดค้น วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร และการจัดการศึกษา ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	1.00	.72	

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .973

ประวัติย่อผู้วิจัย



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	อัจฉรา สระวาสี
วันเดือนปีเกิด	5 พฤศจิกายน 2499
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	28 रामคำแหง 43/1 แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง กรุงเทพ ฯ 10310
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานปลัดกระทรวง
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2521	ครุศาสตรบัณฑิต (มัธยมศึกษา) จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2528	ครุศาสตรบัณฑิต จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2559	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ