



สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8



โดย
นางสาวปาริฉัตร ช่อชิต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATOR'S COMPETENCIES AND THE EFFECTIVENESS OF SCHOOLS
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 8



BY
MISS PARICHAT CHORCHIT

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree

Master of Education Program in Educational Administration

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2016

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8” เสนอโดยนางสาวปาริฉัตร ช่อชิต เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์
2. อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... / /
..... กรรมการ

(ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู)

..... / /

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์)

..... / /

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

..... / /

56252321: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้บริหาร/ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ปาริฉัตร ช่อชิต: สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์ และ อ.ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. 144 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 48 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับ สมรรถนะผู้บริหาร ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามแนวคิดของยูคัล (Yukl) สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดย ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสาร และจงใจ การทำงานเป็นทีม และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามลำดับ
2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดย ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ความมี ประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร นวัตกรรมและ การปรับตัวต่อสิ่งแวดลอม ตามลำดับ
3. สมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....

56252321: MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: ADMINISTRATOR'S COMPETENCIES/ THE EFFECTIVENESS OF SCHOOLS

PARICHAT CHORCHIT: ADMINISTRATOR'S COMPETENCY AND THE EFFECTIVENESS OF SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 8. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D. AND SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D. 144 pp.

This purposes of this research were to determine 1) the administrator's competencies of schools under the Secondary Educational Service Area Office 8, 2) the effectiveness of schools under the Secondary Educational Service Area Office 8, and 3) the relationship between administrator's competencies and the effectiveness of schools under the Secondary Educational Service Area Office 8. The sample consisted of 48 schools. The research instrument was a questionnaire regarding administrator's competencies, based on the concept of OTAPC and the effectiveness of schools, based on the concept of Yukl. The data were analyzed using frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The finding of this research were as follow;

1. The administrator's competencies of schools under the Secondary Educational Service Area Office 8, overall and each perspective, was found at a high level, sorting from the highest to the lowest arithmetic mean as follows : achievement motivation, service mind, expertise, caring and developing others, visioning, communication and influencing, teamwork, analytical thinking and conceptual thinking.

2. The effectiveness of schools under the secondary educational service area Office 8, overall and each perspective, was found at a high level, sorting from the highest to the lowest arithmetic mean as follows : efficiency and process reliability, human resources and relations and innovation and adaptation.

3. The relationship between the administrator's competencies and the effectiveness of schools under the secondary educational service area office 8 was found at .01 level of statistical significance.

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

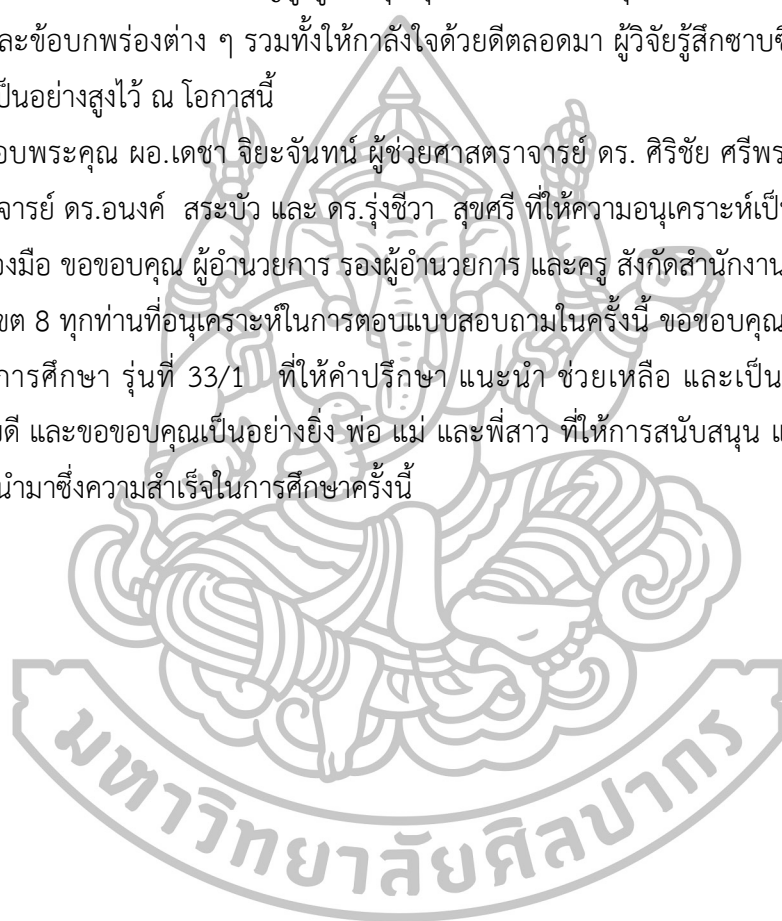
Academic Year 2016

Thesis Advisors' signatures 1..... 2.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ กรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณรินทร์ ชำนาญคู ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความกรุณาในการแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผอ.เดชา จิยะจันทร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ศรีพรหม ดร.รัชชชัย ตรีสุวรรณ อาจารย์ ดร.อนงค์ สระบัว และ ดร.รุ่งชีวา สุขศรี ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ทุกท่านที่อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา สาขาบริหารการศึกษา รุ่นที่ 33/1 ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง พ่อ แม่ และพี่สาว ที่ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจอย่างมาก จนนำมาซึ่งความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

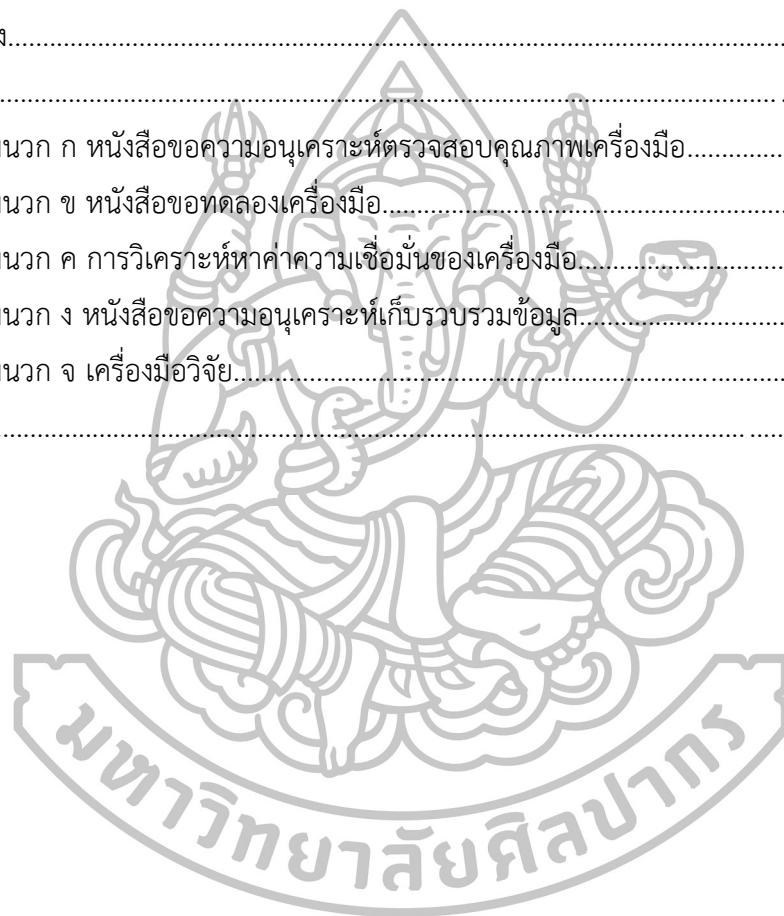


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายนิยามที่สนสรุปของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
สมรรถนะของผู้บริหาร.....	15
ความเป็นมาของสมรรถนะ.....	15
ความหมายของสมรรถนะ.....	17
ความสำคัญของสมรรถนะ.....	19
องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	21
ประเภทของสมรรถนะ.....	25
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ.....	29
ประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	45
ความหมายของประสิทธิผล.....	46
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล.....	47
ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กร.....	54

บทที่		หน้า
	ประสิทธิผลของโรงเรียน.....	56
	สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8.....	61
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
	งานวิจัยในประเทศ.....	65
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	69
	สรุป.....	71
3	การดำเนินการวิจัย.....	72
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	72
	ระเบียบวิธีการวิจัย.....	73
	แผนแบบการวิจัย.....	73
	ประชากร.....	73
	กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	73
	ผู้ให้ข้อมูล.....	74
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	74
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	77
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	78
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	79
	สรุป.....	80
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	81
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา.....	83
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	93
	ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับ ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8.....	98
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	100

บทที่	หน้า
สรุปผลการวิจัย.....	100
การอภิปรายผล.....	101
ข้อเสนอแนะ.....	107
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	107
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	108
รายการอ้างอิง.....	109
ภาคผนวก.....	114
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	115
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ.....	122
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	125
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล.....	130
ภาคผนวก จ เครื่องมือวิจัย.....	134
ประวัติผู้วิจัย.....	144



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล	74
2	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	82
3	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา โดยภาพรวม.....	84
4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	85
5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการบริการที่ดี.....	86
6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการพัฒนาตนเอง.....	87
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม.....	88
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์.....	89
9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการสื่อสารและจูงใจ.....	90
10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร.....	91
11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์.....	92
12	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวม.....	93
13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้.....	94
14	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร.....	95

ตารางที่		หน้า
15	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม.....	96
16	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม และรายด้าน	98



บทที่ 1

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในบริบทของการบริหารจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบันท่ามกลางยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา และเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาอย่างมากและจากสถานการณ์ในปัจจุบันการศึกษาของประเทศไทยหลังการปฏิรูปการศึกษารอบแรกพบว่า มีความล้มเหลวในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพการจัดการศึกษา การพัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตรและโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคุณภาพของผู้เรียน¹ เครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพคือการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการสร้างความเจริญงอกงามให้แก่บุคคลและสังคม ดังนั้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง² ปัจจัยสำคัญที่จะสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวได้ก็คือ คุณภาพของคนซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 จึงกำหนดพันธกิจไว้ว่า การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีคุณธรรม เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะและการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัย สถาบันทางสังคม ชุมชน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็งสามารถปรับตัวรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง³ ผู้บริหารโรงเรียนจึงถือเป็นหัวใจของการศึกษามีใช่ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนเท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำสถานศึกษานั้น ๆ ด้วย ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถจึงเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำควบคู่กันไป ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะความเป็นผู้นำสูงย่อมทำให้สิ่งที่ตนรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงด้วยดี จากลักษณะต่าง ๆ ที่กล่าวมาผู้บริหารการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษาและมีความเป็นนักบริหารการศึกษาเพราะทั้งสองลักษณะมีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่งในการ

¹ สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.), **โครงการประเมินผล PISA** เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2557. เข้าถึงได้จาก <http://pisathailand.ipst.ac.th/>

² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก** (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2553), 18.

³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 - 2559)** เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th / Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf>

บริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ยากต่อการแก้ไข บางปัญหาขาดความชัดเจนหรือไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงต้องทำหน้าที่จัดการหรือเป็นผู้นำเพื่อนำพาสถาบันการศึกษาไปสู่ความก้าวหน้าตามความต้องการของคณะกรรมการสถาบันการศึกษาและชุมชน การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีผู้นำเข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ การรู้จักการประสานงานเพื่อสนองความต้องการของชุมชนให้เป็นไปตามความคาดหวัง และสอดคล้องกับทรัพยากรด้วยการใช้พลังอำนาจและอิทธิพลอย่างยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำพาสถาบันการศึกษาไปสู่การพัฒนาต่อไป⁴

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษานับเป็นหน่วยขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาที่สำคัญ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีภาระรับผิดชอบในการบริหารจัดการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม สามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่เป็นที่นาเชื่อถือศรัทธาในการส่งเสริม สนับสนุน ผลักดัน กระตุ้น และจัดการให้ครูนักเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการรับผิดชอบต่อภาระงาน และใช้ความสามารถที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จอย่างโดดเด่นกว่าผู้อื่นซึ่งเรียกว่า สมรรถนะ (competency)⁵ ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการคุณภาพและสนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นอาวุธสำคัญคู่กายที่มีอยู่ในตัวตนของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพอันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (competency) จึงเข้ามามีบทบาทและนำมาใช้ในการจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพราะการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังนำหลักการแนวคิดมาใช้ในการบวรงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลาย

⁴ ชีระ รุญเจริญ, การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : U.L.T. เพรสการพิมพ์, 2556), 14.

⁵ เทื้อน ทองแก้ว, สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550), 49-51.

มิติ⁶ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มีอยู่มาบริหารจัดการการศึกษาและภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดจุดมุ่งหมายการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล ดังนี้คือ 1) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก 2) นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง และคิดคำนวณที่ซับซ้อนขึ้น 3) นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 4) สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก จากจุดมุ่งหมายที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูจำเป็นต้องมีศักยภาพอย่างสูงโดยมุ่งเน้นพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้ยึดมั่นในจรรยาบรรณ มีศักยภาพสูงด้านการจัดการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จ เน้นการจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษารวมทั้งการส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาครูและผู้บริหารตามความต้องการจำเป็นในระหว่างวันหยุดหรือปิดภาคเรียน⁷

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน ฯลฯ คุณภาพของการจัดการศึกษาดังกล่าวไม่อาจเป็นไปได้เลยหากขาดผู้บริหารที่มีความสามารถ มีสมรรถนะที่จะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่จุดหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องเป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหาร และในฐานะผู้ปกครองที่สร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูและนักเรียนภายใต้การปกครองของตนทำให้ครูเกิดพลังในการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนานักเรียนให้เป็นผู้มีสติปัญญาสูงขึ้นซึ่งผู้บริหารที่มีสมรรถนะจะสามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

ปัญหาของการวิจัย

โลกในปัจจุบันเป็นโลกยุคโลกาภิวัตน์ทำให้ประชาชนมีตัวเลือกทางการศึกษามากขึ้น โดยมีแนวโน้มของความต้อการและความคาดหวังต่อการศึกษาที่สูงขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษาแต่ต้อการค่าใช้จ่ายถูกลง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องปรับตัวเพื่อสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนให้มากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารนับว่ามี

⁶ อากร ภูวิทย์พันธ์, *Competency Dictionary* (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์, 2548), คำนำ.

⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557,” กุมภาพันธ์ 2557.

ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะบุคคลในระดับนี้จะเป็นผู้ขับเคลื่อนหน่วยงานให้มุ่งไปตามที่ตั้งเป้าหมาย เพราะฉะนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่ยอมรับของคนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คณาจารย์ เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ตลอดจนนักเรียน นิสิต นักศึกษาเพื่อจะได้นำและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล⁸ เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิผล การวางแผนทางในการพัฒนาในเรื่องของผู้นำที่ดีควรมีลักษณะที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลจากปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพที่ดีจึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล⁹

สำนักมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาว่าต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นตามลำดับ ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์¹⁰

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้รายงานสภาวะการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลกประจำปี 2557 สรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับนานาชาติซึ่ง PISA จะไม่ประเมินความรู้ในหลักสูตรของโรงเรียนแต่เน้นความรู้และทักษะที่ต้องใช้ในชีวิตจริงนอกโรงเรียน ในอนาคตจะมีการประเมินทุก ๆ 3 ปี เพื่อติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ผลการประเมินในภาพรวม PISA รายงานเป็นคะแนนเฉลี่ยเทียบกับค่าเฉลี่ย OECD ซึ่งเป็นคะแนนมาตรฐาน สำหรับประเทศไทยนักเรียนไทยในกลุ่มอายุ 15 ปี มีผลการประเมินต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

⁸ ปฏิภาณ ขาขุนทด, **ผู้บริหารการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์** เข้าถึงเมื่อ 25 ตุลาคม 2557 เข้าถึงได้จาก <http://www.mcu.ac.th/userfiles/file/MCU>

⁹ ธีระ รุญเจริญ, **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา : ยุคปฏิรูปการศึกษา** (กรุงเทพฯ : ชิวฟ้า, 2550), 35.

¹⁰ สำนักมาตรฐานวิชาชีพ, **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548), 56.

นานาชาติทุกครั้ง กล่าวโดยสรุป ผลการประเมินของนักเรียนไทยจากโครงการ PISA 2012 สะท้อนว่า ประเทศไทยยังต้องยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเร่งด่วนเพื่อให้ก้าวทันนานาชาติ และเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้ผลการประเมิน PISA 2015 มีอันดับและคะแนนเฉลี่ยสูงขึ้น อันจะเป็นผลสะท้อนศักยภาพของพลเมืองไทยว่ามีความสามารถในการแข่งขันในอนาคตได้เมื่อเทียบกับประชาคมโลก ทั้งนี้เพราะผลการประเมิน PISA ได้ถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการลงทุนของประเทศ¹¹

จากการประชุมสัมมนาเรื่องบทบาทของคณะบุคคลในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบปัญหาเกี่ยวกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนประเด็นต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ 1.1) ผู้บริหารขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทำให้ครูขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและการสอน 1.2) จากการประเมินของ สมศ. รอบ 3 ผลการประเมินด้านผู้บริหาร ตัวบ่งชี้ที่ 7 คือ บทบาทของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน ผลการประเมินด้านการบริหารวิชาการจะต่ำกว่าการบริหารด้านอื่น ๆ 2) ปัจจัยด้านครู ได้แก่ 2.1) ครูขาดแคลนในบางรายวิชา 2.2) ครูขาดการพัฒนาในกระบวนการเรียนรู้และองค์ความรู้ในวิชาที่สอนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องการคิดวิเคราะห์และวิชาภาษาอังกฤษ 2.3) ครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและการสอน 3) ปัจจัยด้านนักเรียน ได้แก่ นักเรียนไม่ตั้งใจทำการทดสอบ O-Net อย่างจริงจัง¹² และจากการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียน ปีการศึกษา 2554 พบว่า ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ใน 5 กลุ่มสาระหลัก มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ได้จัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตามนโยบายการตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ และสถานศึกษาในสังกัด ประกอบด้วย 4 นโยบาย ได้แก่ 1) เร่งปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน 2) ปฏิรูประบบผลิตและพัฒนาครู 3) เร่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ และ 4) ส่งเสริมให้เอกชนและทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมจัดและสนับสนุนการศึกษามากขึ้น ซึ่งปัญหาที่พบ ประจําปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ได้แก่ 1) ปัญหาการออกกลางคันของนักเรียน ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2556 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) ผลการทดสอบ

¹¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **สภากรรมการการศึกษาไทยในเวทีโลก ปี 2557**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2557), 56-57.

¹² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8, “รายงานผลการดำเนินงานโครงการประชุมสัมมนา “บทบาทขององค์กรบุคคลในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษา”, 10 สิงหาคม 2556.

ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2555 เปรียบเทียบระดับประเทศ กับระดับเขตพื้นที่ รายการสาระการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศ 3) ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.รอบสาม (พ.ศ. 2554–2558) พบว่า มีโรงเรียนที่ได้รับการประเมิน และผ่านการรับรอง คิดเป็นร้อยละ 58.82 และไม่ผ่านการรับรอง คิดเป็นร้อยละ 41.18 ซึ่งส่วนใหญ่ จะมีผลการประเมินตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ในระดับคุณภาพที่ควรปรับปรุง¹³

จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่า ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ปัญหานักเรียน ลาออกกลางคัน ปัญหาครูขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาครูขาดกระบวนการในการพัฒนา กระบวนการเรียนการสอน ฯลฯ สะท้อนให้เห็นว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษานั้น ควรจะต้องได้รับการปรับปรุง เช่นเดียวกับ อีระ รุญเจริญ ที่สรุปว่าสมรรถนะของผู้บริหารนั้นเป็นดัชนีที่ บ่งชี้ความสำเร็จของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารจึงเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิถีปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่ง การจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิผล การวางแผนทางในการพัฒนาในเรื่องของผู้บริหารควรมีลักษณะที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลจากปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องมีสมรรถนะความรู้ ความสามารถจึงจะนำไปให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล¹⁴

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะผู้บริหารนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการจัดการเรียนการสอน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสมรรถนะของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้

¹³ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, “แบบเก็บข้อมูลการตรวจราชการและติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายการตรวจราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557,” 24 กุมภาพันธ์ 2557.

¹⁴ อีระ รุญเจริญ, *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา : ยุคปฏิรูปการศึกษา* (กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2550), 35.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นมาและปัญหาของการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8
2. เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับใด
3. สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบคำถามของการวิจัยและให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 อยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับปานกลาง
3. สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นการดำเนินการในลักษณะขององค์การเชิงระบบ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงได้นำทฤษฎีเชิงระบบของแคทซ์และคาน (Katz and Kahn) มาเป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีปฏิสัมพันธ์กับ

สภาพแวดล้อม (context) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback)¹⁵

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 เป็นการบริหารงานในเชิงระบบ ตามแนวคิดของ แคทซ์ และคานัน (Katz and Kahn) ปัจจัยนำเข้า (input) ที่สำคัญของการบริหาร ได้แก่ นโยบาย บุคลากร สมรรถนะผู้บริหาร งบประมาณ อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ผ่านเข้าสู่กระบวนการ (process) ได้แก่ การบริหาร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล ผลผลิต (output) คือ มาตรฐานการศึกษา ประสิทธิภาพ สถานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน องค์ประกอบทั้งหลายเหล่านี้มีผลกระทบต่อเนื่องและปัจจัยซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และนำข้อมูลจากผลผลิตที่ได้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นไป¹⁶

สำหรับสมรรถนะผู้บริหารมีผู้เสนอแนวคิดไว้หลายแนวทาง ดังนี้ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skill) 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self - concept) 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) และ 5) แรงจูงใจและเจตคติ (motives and attitude)¹⁷ มัมฟอร์ดและคณะ (Mumford and others) เสนอว่าผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จและสามารถนำพาองค์การสู่จุดหมายได้นั้น ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะ 3 ประการ คือ 1) ทักษะการแก้ปัญหา (problem - solving skill) 2) ทักษะการตัดสินใจทางสังคม (social judgement skill) และ 3) ความรู้ (knowledge)¹⁸ นอกจากนี้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ได้นำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะ (competency-based approach) มาประยุกต์ใช้เพื่อการ

¹⁵ Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nded. (New York : John Wiley and Son, 1978), 20.

¹⁶ ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ทฤษฎีระบบ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 3 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550), 156-163.

¹⁷ D.C.McClelland, “Testing for Competence Rather Than Intelligence” *American Psychologists* (New York : 1973), 57-83.

¹⁸ Michael. D. Mumford and others, “Development of leadership skill : Experience and training” *The Leadership Quality*, 11 (2000) : 87-114.

พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการจัดทำรูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้นและได้กำหนดสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา(principal competency model) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์(strategic management) 2) ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (learning management leader) 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) 4) จริยธรรม (integrity) 5) การสื่อสารและจูงใจ (communication and influencing) 6) ความเชี่ยวชาญและการบริหารทรัพยากรบุคคล(human resource management expertise) 7) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (problem solving and decision making) 8) การร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) 9) การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (information technology management for education) และ 10) การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (assessing and monitoring educational management)¹⁹ เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ได้กำหนดไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร ซึ่งสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การพัฒนาตนเอง (Expertise) และ 4) การทำงานเป็นทีม (teamwork) และสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical Thinking and Conceptual Thinking) 2) การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing) 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร(Caring and Developing Others) และ 4) การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)²⁰

สำหรับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษาได้มีผู้เสนอแนวคิดไว้หลายแนวทาง เช่น ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอว่า เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจึงควรวัดจาก 1) ผลสัมฤทธิ์ (achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) 3) การขาดงาน (absenteeism) 4) อัตราการลาออกจากการเรียนกลางคัน (dropout rate) และ

¹⁹ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, **โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551 – 2552** (กรุงเทพฯ : เดคคอดีตีไซน์, 2552), 16.

²⁰ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว, 2548), 14-18.

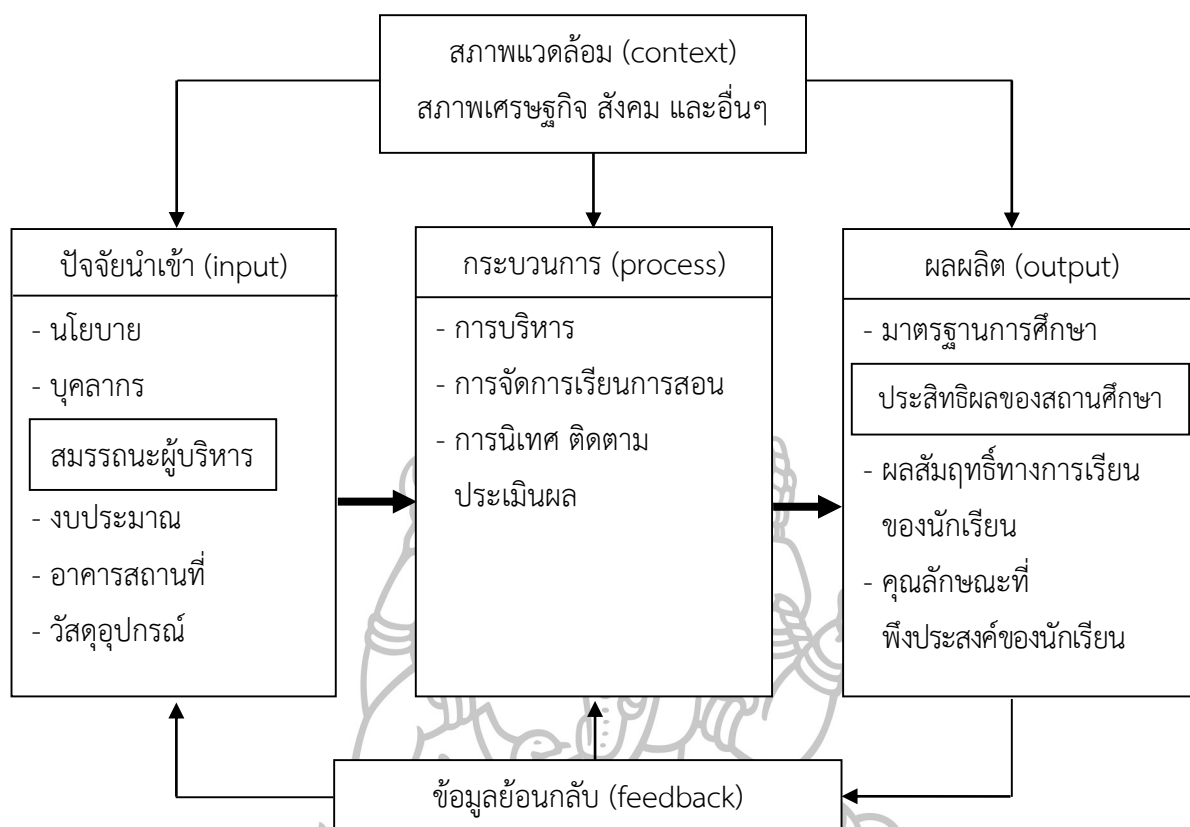
5) คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality)²¹ เช่นเดียวกับ พาร์สัน (Parsons) ได้นำเสนอประสิทธิผลขององค์การ 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptation) 2) ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) 3) ความสามารถในการบูรณาการ (integration) 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (latency)²² และนอกจากนี้ยูคัล (Yukl) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ประเภท คือ 1) ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (efficiency and process reliability) 2) ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (human resources and relations) 3) นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (innovation and adaptation)²³ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1



²¹ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 8thed. (Singapore : McGraw – Hill, Inc., 2008), 291-322.

²² Talcott Parsons, **Complex Organization : A Sociological Reader**, cited by Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory Research and Practice**, 4thed. (New York : McGraw-Hill, Inc., 1991), 382.

²³ Gary Yukl, **Leadership in Organizations** (New York : Pearson Prentice Hall, 2006), 370.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : Katz Daniel and Kahn Robert L, *The Social Psychology of Organizations*, 2nded. (New York : John Wiley and Sons, 1987), 20.

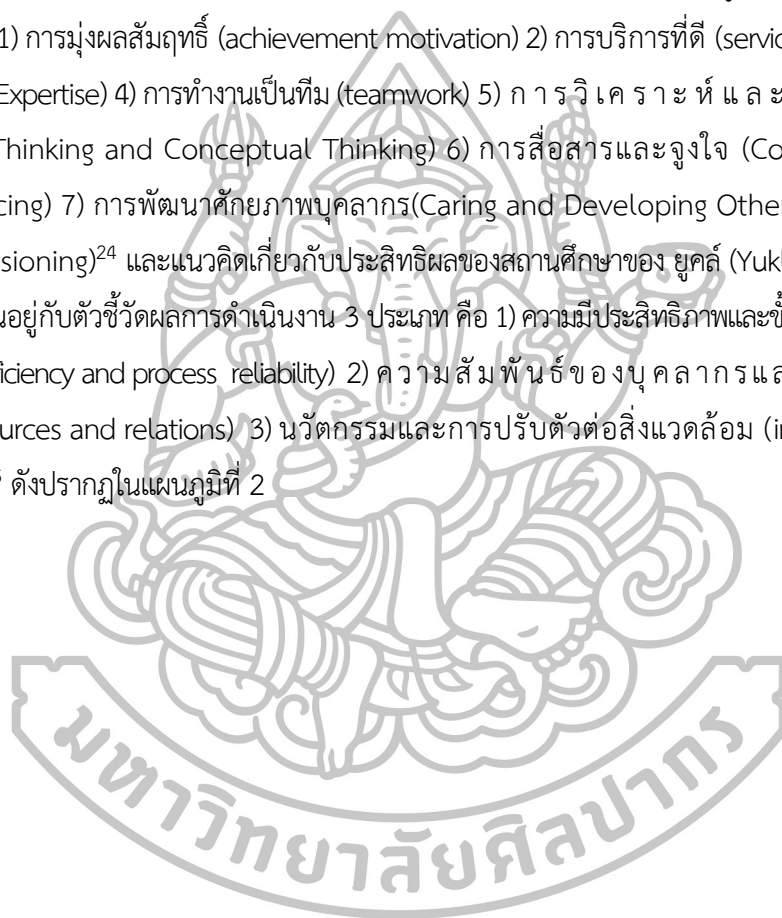
: ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ทฤษฎีระบบ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 3 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550), 156-163.

: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, *หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา* (กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว, 2548), 14-18.

: Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New York : Pearson Prentice Hall, 2006), 370.

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร ซึ่งสมรรถนะประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การพัฒนาตนเอง (Expertise) 4) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 5) การวิเคราะห์ และ สังเคราะห์ (Analytical Thinking and Conceptual Thinking) 6) การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing) 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Caring and Developing Others) และ 8) การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)²⁴ และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาของ ยูคัล (Yukl) ซึ่งประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ประเภท คือ 1) ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (efficiency and process reliability) 2) ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (human resources and relations) 3) นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (innovation and adaptation)²⁵ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2



²⁴ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว, 2548), 14-18.

²⁵ Gary Yukl, **Leadership in Organizations** (New York : Pearson Prentice Hall, 2006), 370.

สมรรถนะผู้บริหาร (X_{tot})	ประสิทธิผลสถานศึกษา (Y_{tot})
สมรรถนะหลัก 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) 2. การบริการที่ดี (X_2) 3. การพัฒนาตนเอง (X_3) 4. การทำงานเป็นทีม (X_4) สมรรถนะประจำสายงาน 5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X_5) 6. การสื่อสารและจูงใจ (X_6) 7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7) 8. การมีวิสัยทัศน์ (X_8)	1. ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (Y_1) 2. ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (Y_2) 3. นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (Y_3)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว, 2548), 14-18.

: Gary Yukl, **Leadership in Organizations** (New York : Pearson Prentice Hall, 2006), 370.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ได้ดังนี้

สมรรถนะผู้บริหาร หมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็นซึ่งอาจจะเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดหรือจากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม และหมายความรวมถึงระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนการทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งสมรรถนะก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการ

ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน และยังรวมถึงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในภายนอกและรวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดราชบุรีและจังหวัดกาญจนบุรี



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในครั้งนี ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหา ดังนี้ สมรรถนะผู้บริหาร ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมรรถนะผู้บริหาร

ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) เริ่มนำมาใช้ในวงการธุรกิจเอกชนด้วยการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานซึ่งในปี ค.ศ. 1973 แมคเคลแลนด์ (McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยชี้ให้เห็นว่าการใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการสอบเข้ารับราชการ เช่น แบบทดสอบวัดระดับความสามารถทางสติปัญญา (IQ test) หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Minnesota multiphasic personality inventory) นั้นไม่ได้ช่วยให้เข้าใจว่าผู้สมัครจะปฏิบัติงานได้อย่างไร ผลการศึกษาค้นคว้าทำให้เขาตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for competence rather than Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (competency testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า “บุคคลทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน²⁶

²⁶ ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 52.

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ การคัดเลือกที่แต่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงานซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานแต่ยังไม่เพียงพอจะต้องเน้นส่วนที่อยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพเพิ่มขึ้นด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์การต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนามีแต่เพียงเรื่องความรู้และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ องค์การต้องการ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานแทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น²⁷

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพ



ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)

ที่มา : ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 52.

²⁷ สุรพงษ์ มาลี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549), 17-18.

จากภาพอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (knowledge) ส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (skills) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ในน้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self - image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคลซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นจึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วยจึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้²⁸

โดยสรุปการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้เชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์การมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้้องค์การเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมาย²⁹

ความหมายของสมรรถนะ

มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไปและมักเข้าใจไม่ตรงกันซึ่งขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละคน แต่ละสถาบัน ซึ่งมีผู้ที่ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะที่แตกต่างกันออกไป เช่น ชีตความสามารถ ความสามารถ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาความหมายของสมรรถนะจากแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะหมายถึง ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่าง

²⁸ ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 52.

²⁹ คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548), 38-42.

สมรรถนะกับผลงานที่เหนือกว่าเป็นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของแต่ละคน ลักษณะของพฤติกรรม และทักษะที่สำคัญ³⁰ ส่วน เซอร์มอน (Shermon) นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถและคุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ³¹ สำหรับนักวิชาการ นักการศึกษาในประเทศไทยได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน พอสรุปได้ดังนี้ ดนัย เทียนพุ่ม กล่าวว่ สมรรถนะ หมายถึง การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ³² สำหรับ วัฒนา พัฒนพงศ์ ได้นิยามว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทักษะคิด พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์การ³³ เช่นเดียวกับ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ที่กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้³⁴ และสอดคล้องกับ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล ที่กำหนดนิยามสมรรถนะไว้ว่าหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น³⁵ และนอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ให้ความหมายว่า “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์การ กล่าวคือการที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้

³⁰ Lyle M. Spencer and Sign M. Spencer, **Competence at Work : Models for Superior Performance** (The United State of America : John Wiley and Sons Inc, 1993), 9.

³¹ Ganesh Shermon, **Competency Based HRM : A Strategic Resource for Superior Performance** (New Delhi : Tata McGraw–Hill, 2004), 105.

³² ดนัย เทียนพุ่ม, **ความสามารถในทรศนะ ดร.ดนัย เทียนพุ่ม** (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ.อาร์.อินฟอร์เมชัน แอน พับลิเคชัน จำกัด, 2550), 20.

³³ วัฒนา พัฒนพงศ์, **BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืน** (กรุงเทพฯ : แพซิฟิก, 2549), 33.

³⁴ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, **Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2549), 13.

³⁵ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, **การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2549), 2.

มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น สมรรถนะ ด้านการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น ต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของ “บริการที่ดี” ด้วยการให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน³⁶

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็นซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดหรือจากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม และหมายความรวมถึงระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนการที่ตนเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งสมรรถนะก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการ

ความสำคัญของสมรรถนะ

ปัจจุบันนี้สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การรวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น มีการวิจัยพบว่า ในโลกของธุรกิจการพัฒนาคนเพื่อให้ตามทันคู่แข่งขั้นต้องใช้เวลาพัฒนาถึง 7 ปี ในขณะที่การ

³⁶ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพฯ : พี. เอ. ลีฟวิง, 2548), 7.

พัฒนาเทคโนโลยีให้ทันใช้เวลาเพียง 1 ปี เท่านั้น ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานจะต้องเร่งดำเนินการ³⁷

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนระบุว่า สมรรถนะ (competency) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อองค์การ หน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์การ
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนมีการปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นประโยชน์ของสมรรถนะ (competency) ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

1. การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การและงาน
2. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
5. การบริหารผลงาน
6. การบริหารคนเก่ง

³⁷ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, **มารู้จัก Competency กันเถอะ** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547), 64.

7. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน

8. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ³⁸

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และความสำเร็จขององค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะ นำเสนอดังนี้

ไรแลทและโลฮาน (Rylatt and Lohan) เสนอว่า สมรรถนะควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. บทบาทหลัก (key role) คือ การอธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธสัญญาของแต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่

2. หน่วยของสมรรถนะ (unit of competency) คือ การอธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ

3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (element of competency) คือ การอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยงานย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้าหรือผลลัพธ์ก็ได้

4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (performance criteria) คือ ระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5. เงื่อนไข (condition) คือ ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6. คำแนะนำ (evidence guide) คือ การอธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ³⁹

³⁸ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2547), 3-4.

³⁹ A. Rylatt and K. Lohan, *Creating Training and Miracle* (Sydney : Prentice Hall, 1995), 23.

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) เสนอว่าการนำแนวคิดมากำหนดเป็นสมรรถะนั้นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. กลุ่มของสมรรถนะ (competency cluster) เป็นกลุ่มที่จัดตามความต้องการเพื่อวิเคราะห์จำแนกพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานอย่างผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะมีหนึ่งสมรรถนะหรือมากกว่าก็ได้ เช่น กลุ่มการช่วยเหลือและการบริการ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ และการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

2. มิติ (dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะโดยครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงานแล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า และมิติเกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือการให้บริการ

3. ระดับของสมรรถนะ (competency level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติซึ่งมิติของแต่ละสมรรถนะจะพิจารณาถึงความต้องการจากที่กล่าวมาในข้างต้น⁴⁰

สำหรับแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) เสนอว่าองค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ประการ ดังนี้

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

2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่อง

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตัวเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

⁴⁰ M.L. Spencer and M.S. Spencer, **Competency at work : Models for Superior Performance** (New York : John Willey and Son., 1993) , 11.

5. แรงจูงใจ เจตคติ (motive/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น⁴¹

จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ เสนอว่า สมรรถนะจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ฐานข้อมูลสมรรถนะองค์การ (competency basket) หมายถึง ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวม สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์การ สมรรถนะแต่ละตัวจะ ได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานเพื่อให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

2. ประเภทของสมรรถนะ (competency categories) หมายถึง การจำแนกสมรรถนะ ออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพ สมรรถนะร่วมของแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

3. ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (competency name) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะ แต่ละตัวให้ชัดเจน บ่งชี้ความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์การเข้าใจ ตรงกัน

4. ระดับของสมรรถนะ (proficiency scale) เป็นการกำหนดระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถของ แต่ละสมรรถนะ ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

4.1 การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา (hierarchy scale) การ แบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างของการบังคับบัญชาเป็นการสะท้อนให้เห็นความแตกต่าง ของลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน เช่น

ระดับ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับ 2 พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ

ระดับ 3 พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า

ระดับ 4 พนักงานระดับผู้จัดการส่วน

ระดับ 5 พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือกรรมการผู้จัดการ

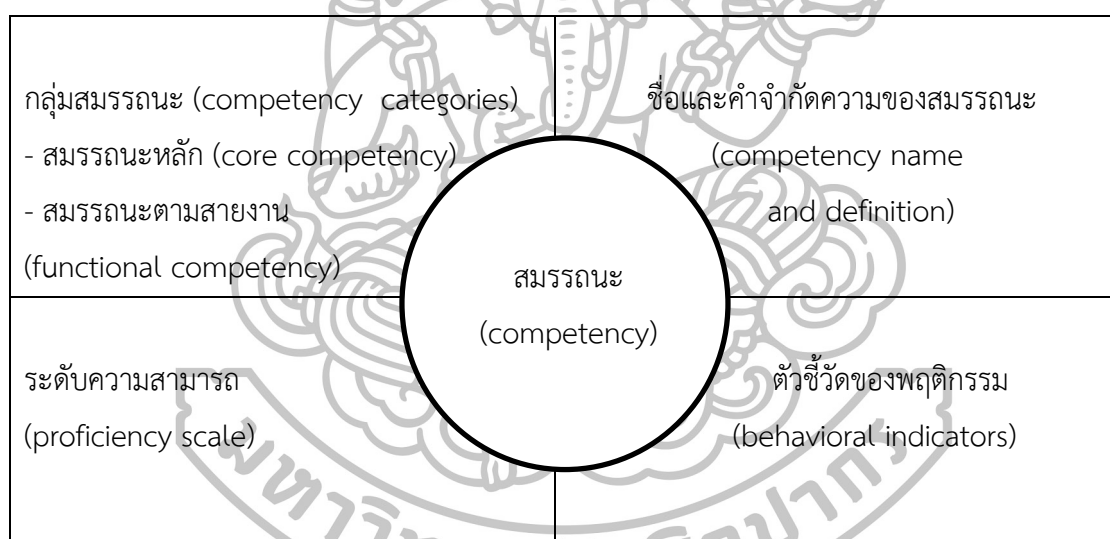
5. ดัชนีวัดพฤติกรรม (behavior indicators) หมายถึง การกระทำปฏิบัติการหรือการทำตาม บทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ควรระบุเป็น พฤติกรรมที่วัดได้ชัดเจน ควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา เช่น อธิบาย วิเคราะห์ วินิจฉัย ออกแบบ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละระดับ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

⁴¹ D.C. McClelland, "Test for Competence, Rather Than Intelligence", *American Psychologists* (New York, 1973), 57-83.

5.1 พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (key result area) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมหลัก ๆ ในระดับนั้นที่คาดหวังให้บุคลากรแสดงออกมา

5.2 ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก (key behavior indicators) หมายถึง พฤติกรรมย่อยที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ซึ่งในแต่ละระดับอาจมีพฤติกรรมย่อยที่พฤติกรรมก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง⁴²

สำนักงานข้าราชการพลเรือนได้เสนอแนวคิดแบบจำลองของสมรรถนะ (competency model) ซึ่งเป็นแบบที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในการจัดทำสมรรถนะของหน่วยงานที่ประกอบด้วย กลุ่มสมรรถนะ (competency categories) ชื่อและคำจำกัดความของสมรรถนะ (competency name and definition) ระดับความสามารถ (proficiency scale) และตัวชี้วัดของพฤติกรรม (behavioral indicators) อธิบายได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของสมรรถนะ (competency)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือน, 2550, 16.

1. กลุ่มสมรรถนะ (competency categories) ประกอบด้วย สมรรถนะ กลุ่มที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมี คือ สมรรถนะหลัก (core competency) และกลุ่มที่เป็นสมรรถนะตามสายงาน (functional competency) ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน

⁴² ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, “การพัฒนาาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)”, 10 กรกฎาคม 2548.

2. ชื่อและคำจำกัดความของสมรรถนะ (competency name and definition) สมรรถนะแต่ละเรื่องที่มีอยู่ในกลุ่มของสมรรถนะหลัก (core competency) และกลุ่มของสมรรถนะตามสายงาน (functional competency) จะต้องมีการเรียกและมีคำนิยามหรือความหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะสื่อให้ผู้อ่านและผู้ที่ใช้ได้เข้าใจ

3. ระดับความสามารถ (proficiency scale) คือ ระดับ (level) ของความสามารถหรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะแต่ละเรื่องเพื่อที่จะนำไปเป็นหลักในการกำหนดว่าบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความสามารถในแต่ละเรื่องของสมรรถนะระดับใด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมอยู่ 5 ระดับ ดังนี้

- 3.1 รู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น (knowledge)
- 3.2 เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้ (comprehension)
- 3.3 ประยุกต์ใช้ได้ (application)
- 3.4 วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ (analysis and synthesis)
- 3.5 ประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือก จัดทำนโยบายเชิงป้องกัน (evaluation)

แต่ในบางเรื่องการเขียนระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (competency) อาจจะเขียนได้ไม่ถึง 5 ระดับ ซึ่งแล้วแต่เนื้อหาและความละเอียดของข้อเท็จจริงของสมรรถนะในเรื่องนั้น ๆ

4. ตัวชี้วัดของพฤติกรรม (behavioral indicators) คือ ตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับจะต้องเป็นที่อธิบายได้ว่าบุคลากรคนนั้นมีระดับของความสามารถหรือระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่⁴³

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะกับบุคลากรที่มีอยู่นั้นในขณะนั้น ๆ หากพบว่าบุคลากรขาดความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งขององค์กรก็จะสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

ประเภทของสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีหลายแนวคิดจึงมีการจัดประเภทสมรรถนะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การให้คำนิยามและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ การแบ่งประเภทของสมรรถนะขึ้นอยู่กับแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังหรือคำนิยามที่ใช้เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง ลักษณะของงาน และลำดับชั้นในองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

⁴³ D.C. McClelland, "Test for Competence, Rather Than Intelligence", American Psychologists (New York, 1973),57-83.

บริษัทแมคเบอร์ (McBer) แบ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิงออกเป็น 2 ประเภท ตามที่แมคเคลแลนด์ (McClelland) เสนอว่าองค์ประกอบหนึ่งของคำนิยาม คือ การใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (criterion referenced) กล่าวคือ สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านใด หรือมีจุดอ่อนด้านใดเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (threshold competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่าหากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะพื้นฐานนี้เรียกว่าสมรรถนะขั้นต่ำ (basic competencies)

2. สมรรถนะเชิงจำแนก (differentiating competencies) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงานว่าคนใดที่จะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้เรียกว่าสมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน (high – performance competencies)

การจัดประเภทของสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะพื้นฐานและสมรรถนะเชิงจำแนกมีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อการกำหนดสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานว่าเป็นการกำหนดเพียงมีหรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำหรือจะเป็นการกำหนดจะต้องมีสมรรถนะในระดับเท่าใด⁴⁴

สุรพงษ์ มาลี ได้เสนอแนวคิดการแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน สมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์การอาจแบ่งเป็นสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานและสมรรถนะทางเทคนิค

1.1 สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์การจำเป็นต้องมีเพราะเป็นปัจจัยที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นสมรรถนะระดับองค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น สมรรถนะทั่วไป (generic competencies) การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถด้านภาษา เป็นต้น และสมรรถนะด้านการจัดการ (managerial competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นต้น

1.2 สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (job – related functional or technical competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานใน

⁴⁴ D.C. McClelland, “Test for Competence, Rather Than Intelligence”, American Psychologists (New York, 1973), 91.

หน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

2. การจัดประเภทของสมรรถนะตามลำดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์การ ในบางครั้งการจัดประเภทของสมรรถนะตามลักษณะของงานอาจพิจารณาถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับลำดับชั้นของงานหรือช่วงชั้นขององค์การด้วย โดยอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับองค์การจำเป็นต้องมีในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ

2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (job family competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.3 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ (job – specific competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (key result areas) ให้ได้ผล⁴⁵

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ชีตความสามารถหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์การโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์การมีชีตความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ชีตความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ

2. ชีตความสามารถด้านการบริหาร (managerial competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นชีตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (role - based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์การจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (job-based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชีต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันซึ่งอาจเรียก

⁴⁵ สุรพงษ์ มาลี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549), 59-59.

ขีดความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า functional competency หรือ job competency เป็น technical competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (functional competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงาน⁴⁶

เท็อน ทองแก้ว จำแนกสมรรถนะเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน⁴⁷

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อใช้สำหรับจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.2 การบริการที่ดี

⁴⁶ อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, *Competency Dictionary* (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์, 2548), 12-15.

⁴⁷ เท็อน ทองแก้ว, *สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550), 26-27.

1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

1.4 จริยธรรม

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหารจะมีเพียง 5 สมรรถนะเท่านั้น ได้แก่

2.1 วิสัยทัศน์

2.2 ศักยภาพเพื่อนำเปลี่ยนแปลง

2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

2.4 การควบคุมตนเอง

2.5 การให้อำนาจผู้อื่น⁴⁸

กล่าวโดยสรุป การจำแนกหรือการจัดประเภทของสมรรถนะในองค์การมีความสำคัญเพราะจะเป็นตัวกำหนดตัวแบบสมรรถนะสำหรับองค์การนั้น ๆ โมเดลสมรรถนะ (competency model) คือ การกำหนดประเภทและระดับของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามความคาดหวังของผลงานที่แตกต่างกัน โดยในองค์การเดียวกันควรที่จะใช้มาตรฐานในการจัดประเภทสมรรถนะที่เหมือนกัน สำหรับระบบราชการไทยนั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อใช้สำหรับจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ซึ่งได้กล่าวถึง สมรรถนะในการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน พฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานตามที่องค์การกำหนดไว้ สรุปได้ดังนี้

⁴⁸ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2547), 6-7.

เดวิส และเอลลิสัน (Davies and Ellison) กล่าวว่า ศูนย์ประเมินการศึกษาแห่งชาติ (National Educational Assessment Center : NEAC) ของประเทศอังกฤษได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของนักบริหารระดับกลาง 4 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านบุคคล ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความไวต่อการรับรู้ ความทนทานต่อความเครียด
2. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารทางวาจา และลายลักษณ์อักษร
3. สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การจัดการ
4. สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ความสนใจ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และแรงจูงใจส่วนบุคคล⁴⁹

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งสู่ความสำเร็จ
2. การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ
3. ความเข้าใจบุคคล
4. ผลกระทบและอิทธิพล
5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ความคิดเชิงมนทัศน์
7. ความเชื่อมั่นในตนเอง
8. ความร่วมมือประสานงาน⁵⁰

เดลมอนต์ (Delmont) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารระดับภาควิชาและได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย
 - 1.1 มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน
 - 1.2 การตัดสินใจและใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม
 - 1.3 การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว
 - 1.4 การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม

⁴⁹ B. Davis and L. Ellison, *School leadership for the 21th century* (London : Rutledge, 1997), 217-220.

⁵⁰ L.M. Spencer and S.M. Spencer, *Competence at Work : Models for Superior Performance* (New York : John Wiley & Sons, 1993), 54-55.

- 1.5 การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้
- 1.6 การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ
- 1.7 การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซื่อตรง ไว้วางใจได้ มีคุณธรรม และจริยธรรม
- 1.8 การแสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ
2. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย
 - 2.1 การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียนและการนำเสนอในที่ชุมชน
 - 2.2 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น
 - 2.3 การนำทีมกรรมการหรือโครงการหรือการดำเนินการประชุม
 - 2.4 การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และแก้ไขปัญหา การจัดการความเครียด และการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย
 - 3.1 การจัดการองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน
 - 3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์การ
 - 3.3 การตัดสินใจที่ทันเวลาและเหมาะสม
 - 3.4 ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษา
 - 3.5 การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน
 - 3.6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการ⁵¹

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดสมรรถนะหลักในการบริการตามรูปแบบ (model) สมรรถนะข้าราชการสำนักงานกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 สมรรถนะหลัก คือ

1. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organization awareness) ความเข้าใจ ความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนานาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติงานอยู่

⁵¹ T.J. Delmont, A competency model for the position of chair/head of Academic Unit at the University of Minnesota, accessed August 8, 2014, available from <http://www.umm.edu/ohr/adp/heads>

2. การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) ความขวนขวายใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนา ศักยภาพความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าหา ความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและ เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) การแสดงออกหรือยอมรับความ คิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การที่ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมีใช้ฐานะหัวหน้าทีมและมีความสามารถใน การสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5. คุณธรรมจริยธรรม (moral and integrity) การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพในวิชาชีพของตน โดยมุ่ง ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเป็นกำลังในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6. การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (achievement motivation) ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดีหรือ ให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัด ผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือ กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

7. มนุษยสัมพันธ์ (human relation) ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้ เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ

8. จิตมุ่งบริการ (service mind) ความตั้งใจและพยายามของผู้บริหารในการให้บริการเพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ⁵²

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ได้นำแนวทางการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะ (competency - based approach) มาประยุกต์ใช้เพื่อการ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการจัดหารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้น

⁵² สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สมรรถนะการบริหารงานที่ทำให้้องค์การเกิดการยอมรับ เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/blog/36790>

และได้กำหนดสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (principal competency model) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)
2. ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (learning management leader)
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management)
4. จริยธรรม (integrity)
5. การสื่อสารและจูงใจ (communication and influencing)
6. ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management expertise)
7. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (problem solving and decision making)
8. การร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)
9. การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (information technology management for education)
10. การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (assessing and monitoring educational management)⁵³

เทียน ทองแก้ว ได้เสนอสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ

1. ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดขึ้นที่เกิดจากการผสมผสานเป้าหมายสำคัญของชาติ โครงการและกิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลังตามค่านิยมและปัจจัยอื่น ๆ และนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ มีความสมดุลในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการต่อลูกค้าตามลักษณะของงานในจุดเน้นที่ต้องการที่มีลักษณะกระชับมั่นคง แม้ว่าจะต้องอยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

- 1.1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรู้ใหม่ที่สำคัญ ความรู้ทางเทคโนโลยีและความรู้ทั่วไปหรือความรอบรู้ใหม่ ๆ สามารถพัฒนาตนเอง โดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนโดยใช้ข้อมูลสะท้อนกลับและโอกาสจากคนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่

- 1.2 มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการออกแบบและการปรับเปลี่ยนโปรแกรม กระบวนการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในองค์กร

⁵³ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, **โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551-2552** (กรุงเทพฯ : เดคคอดี ดีไซน์, 2552)

1.3 ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ และแนวโน้มทางสังคม ทั้งในระดับนานาชาติและภายในชาติที่มีต่อองค์การ มีความเข้าใจในการวางแผนระยะใกล้และระยะไกลและสามารถกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จจนสามารถแข่งขันได้ในโลกธุรกิจปัจจุบัน

1.4 ความยืดหยุ่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานข้อมูลใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์หรืออุปสรรคและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้

1.5 ปรับเปลี่ยนได้ อดทนต่อความกดดัน มีความมั่นคงและมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ รวมทั้งมองคนในแง่ดี แม้ว่าจะอยู่ภายใต้ภาวะความยากลำบาก และสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมได้รวดเร็ว โดยรู้จักปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตส่วนตนและสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

1.6 จูงใจใฝ่บริการ สร้างและดำรงวัฒนธรรมขององค์การสนับสนุนบุคคลอื่นได้ ให้บริการที่จำเป็นอย่างมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติตามได้ตามที่ต้องการแสดงถึงจิตวิญญาณในการให้บริการสาธารณะสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีน้ำใจบริการและช่วยเหลือจนบรรลุภารกิจ

1.7 การคิดเชิงกลยุทธ์ กำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพมั่นคงด้วยกลยุทธ์ของธุรกิจ และการแข่งขันขององค์การในยุคเศรษฐกิจของโลก รู้จักตรวจสอบนโยบายและการรายงานแผนเชิงกลยุทธ์ด้วยการมองในระยะยาวที่ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์ได้ตามลำดับก่อนหลัง สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถึงภัยคุกคามหรือโอกาสที่มี

1.8 วิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์ในระยะยาวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจากความหมายและปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้น มีลักษณะสำคัญ (key characteristics) ดังนี้

1.8.1 ความสามารถในการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และการจูงใจให้มีวิสัยทัศน์ องค์การ การวางแผนกลยุทธ์และปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดการที่มีคุณภาพ นำไปสู่กิจกรรมองค์การที่สมบูรณ์แบบสนับสนุนให้คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ชักจูงให้คนอื่นมีน้ำใจบริการ กำหนดให้มีและใช้โปรแกรม/กระบวนการใหม่ ๆ หรือปรับปรุงขึ้นใหม่

1.8.2 การกำหนดและการผสมผสานลักษณะสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์การ รวมถึงองค์ประกอบทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการจัดการ

1.8.3 มีความเข้าใจในบทบาท และความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการกำหนดนโยบายของชาติและกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ นายกรัฐมนตรี วุฒิสภา ผู้พิพากษา องค์การของรัฐในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น และความสนใจของ

กลุ่มมากำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความสมดุลในสิ่งดังกล่าวข้างต้นกับการบริหารองค์การ

1.8.4 เปิดกว้างในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถปรับพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ สามารถปรับพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรืออุปสรรคที่ไม่ได้คาดหวัง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.8.5 แสดงถึงการมีความคิดริเริ่มสูง มีความพยายามและมีข้อผูกพันในการให้บริการสาธารณะอยู่ในแนวทางและมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ ตรวจสอบผลสะท้อนกลับจากคนอื่น และแสวงหาโอกาสเพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ

2. ศักยภาพในการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดและมียุทธศาสตร์เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานและส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ภารกิจและเป้าหมาย ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำ มีดังนี้ คือ

2.1 การบริหารความขัดแย้ง กำหนดและการป้องกันสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ไม่ให้เกิดการเผชิญหน้า จัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและไม่เห็นพ้องด้วยในลักษณะสร้างสรรค์และการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางลบ

2.2 ตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรม ริเริ่มและบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ เห็นคุณค่าในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความแตกต่างระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน ตระหนักว่าองค์การเกิดขึ้นบนความแตกต่าง และพนักงานได้รับการปฏิบัติที่ถูกต้องและยุติธรรม

2.3 ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ สร้างนิสัยให้มีความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมมาตรฐานทางศีลธรรมในระดับสูง ปฏิบัติตนในลักษณะที่ดีงามและมีมารยาทที่ดีต่อบุคคลอื่น แสดงถึงลักษณะในความรับผิดชอบในหมู่คณะ และมีจิตใจที่เป็นสาธารณะ

2.4 สร้างทีมงาม มีความมุ่งมั่น จูงใจ และแนะนำบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมาย เสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในองค์การและกับกลุ่มลูกค้าให้มีความผูกพันที่สร้างน้ำใจของการทำงานเป็นทีม มีความภูมิใจไว้วางใจ พัฒนาความเป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ จากการรับภาระขึ้นแยะ การให้คำปรึกษา การรางวัล และการแนะนำให้ปฏิบัติ

3. การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลาและมีประสิทธิภาพให้ได้ผล ผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการนำไปใช้ รวมทั้งการประเมินผลโครงการและนโยบาย ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ มีดังนี้

3.1 ความรับผิดชอบ มั่นใจว่ามีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพและดำรงอยู่ด้วยความจงรักภักดีต่อองค์การ ยึดมั่นในกฎเกณฑ์และความรับผิดชอบ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าโครงการภายใต้ความรับผิดชอบจะสำเร็จตามเวลาและงบประมาณที่กำหนด มีการกำกับติดตามและประเมินผลแผนงานโดยเน้นที่ผลลัพธ์และวัดผลที่ผลสัมฤทธิ์

3.2 การให้บริการลูกค้า สนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งจะปรับปรุงการจัดลำดับก่อนหลัง เพื่อสนองตอบต่อแรงกดดันและการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและสนองความต้องการลูกค้า ช่วยให้เกิดผลสำเร็จให้ได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพ และถือว่าเป็นสิ่งผูกพันที่จะต้องปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

3.3 การตัดสินใจ มีการตัดสินใจที่ดี รับรู้ผลกระทบและการนำเอาผลการตัดสินใจไปใช้ มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา แม้ว่าข้อมูลจะมีจำกัดหรือผลที่ได้รับอาจไม่ถึงพอใจเกิดขึ้นก็ตาม เป็นการวางแผนดำเนินการและสร้างผลสำเร็จให้เกิดขึ้นไว้วางหน้า

3.4 ความเป็นผู้ประกอบการ รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนาการตลาดจากผลผลิตใหม่ และการให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตัดสินใจที่จะเสี่ยงและริเริ่มการทำงานที่เสี่ยงเพื่อผลสำเร็จซึ่งมีคุณประโยชน์หรือเกิดความก้าวหน้า

3.5 การแก้ไขปัญหา กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันเพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหาแก่บุคคลและองค์การ

3.6 มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ มีความเข้าใจและรู้จักประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม กำหนดกฎเกณฑ์และนโยบายที่สัมพันธ์กับที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนด มีความสามารถใช้ในการตัดสินใจที่สำคัญการให้การฝึกอบรมการพัฒนาตามความต้องการ มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถภาพทางการบริหารและภารกิจที่ต้องการ

4. ความเชี่ยวชาญทางการบริหาร ความสามารถในการรับและการบริหารงานการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรข้อมูล ในลักษณะที่ได้รับการยอมรับจากสาธารณะและเกิดความสำเร็จตามภารกิจขององค์การ โดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับการตัดสินใจ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในการบริหาร ดังนี้

4.1 การบริหารการเงินการคลัง แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจในหลักการของการจัดการทางธุรกิจและความเชี่ยวชาญทางการตลาด จัดหากองทุนในระดับที่เหมาะสม ตรีเตรียมการบริหารงบประมาณ ให้ความเป็นธรรมในโครงการต่าง ๆ ใช้แนวคิดทางการบัญชีต้นทุนในการกำหนดตามลำดับก่อนหลังของโครงการ ติดตามการใช้จ่ายเงินหรือการดำเนินงานตามโครงการและนโยบาย มีวิธีการกำหนดราคาที่มีประสิทธิภาพการจัดหาและทำตามที่ได้ลงนามไว้ในสัญญา

4.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเมินสถานการณ์ความต้องการของทีมงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามเป้าหมายขององค์กรและงบประมาณที่เป็นจริง ใช้หลักคุณธรรมที่มั่นใจว่าทีมงานได้รับการคัดเลือกที่เหมาะสม มีการพัฒนาที่ดี มีประโยชน์ มีคุณค่าและผลที่เกิดขึ้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง

4.3 การบริหารเทคโนโลยี ใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการผสมผสานเทคโนโลยีไปสู่การปฏิบัติและการปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพ พัฒนายุทธศาสตร์โดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการประกอบการตัดสินใจ มีความเข้าใจในผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่อองค์กร

5. การสร้างความเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการอธิบาย การให้แนวทางและการให้ข้อเท็จจริง และแนวคิดต่าง ๆ ในลักษณะที่เชื่อถือได้ มีความสามารถในการเจรจากับบุคคลและกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาชีพให้กว้างไปสู่องค์กรอื่น ๆ และการรู้ถึงการเมืองทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การสร้างเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร มีดังนี้

5.1 การใช้อิทธิพล การเจรจา รู้จักการชักชวนผู้อื่นให้คล้อยตามในการสร้างความเห็นพ้องให้ได้รับความร่วมมือจากคนอื่น สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสถานการณ์แบบชนะ – ชนะ (win – win situation)

5.2 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสามารถในการสื่อสารอย่างเหมาะสมในการสนองตอบต่อความต้องการ ความรู้สึก และความสามารถ ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ที่ต่างกัน รู้จักใช้กลวิธีด้วยความเห็นอกเห็นใจที่ไวต่อความรู้สึก และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ

5.3 ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา สามารถพูดจาหรือการนำเสนอข้อมูลที่ชัดเจนและเชื่อถือได้ทั้งต่อบุคคลและกลุ่ม รู้จักฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ทำความชัดเจนในข้อมูลที่ได้ตามต้องการ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและส่งเสริมบรรยากาศของการสื่อสารระบบเปิด

5.4 ความเป็นหุ้นส่วนกัน พัฒนาเครือข่ายและสร้างพันธมิตร จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำกิจกรรมกันในระหว่างกลุ่มต่างวัฒนธรรม การร่วมมือกันในระหว่างต่างหน่วยงาน การค้นหาหลักการพื้นฐานร่วมกันจากผู้เกี่ยวข้องในวงกว้าง และการประสานงานเพื่อขอรับการสนับสนุนจากภายในองค์กรให้มั่นคง

5.5 เข้าใจการเมือง รู้จักแยกแยะการเมืองภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่องานขององค์กร มีวิธีการจัดการปัญหาในแต่ละสถานการณ์ด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริงในสถานการณ์ขององค์กรและการเมืองและตระหนักในผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติที่หลากหลาย

5.6 การสื่อสารด้วยการเขียน การเขียนที่แสดงถึงข้อเท็จจริงและความคิดที่ชัดเจน เชื่อถือได้ และมีระบบการเขียนที่ดี⁵⁴

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ได้กำหนดไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงการปลูกฝังความตระหนักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีความรับผิดชอบในการทำงาน งานที่ทำออกมา ก็จะเป็นงานที่มีคุณภาพสูงที่สุด อีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังมีความตระหนักที่ดีในการช่วยดูแลทรัพยากรและทรัพย์สินขององค์กรเสมือนเป็นของตนเอง ดังนั้นคนที่เป็นผู้บริหารจึงต้องมีความอดทน รอบคอบ มีทักษะในการฝึกและสอนคนให้เป็น รู้จักที่จะติดตามผลงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้มอบความรับผิดชอบในการทำงานเป็นที่เรียบร้อยและชัดเจนควรตรวจสอบความคืบหน้าของงานที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งก็เท่ากับว่าได้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่ม และรับผิดชอบงานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด สุดท้ายองค์กรจะเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 สมรรถนะหลักที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดีผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจ และชื่นชม

⁵⁴ เทื่อน ทองแก้ว, สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550), 36-37.

องค์การซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีกับองค์การ เบื้องหลังความสำเร็จเกือบทุกงานมักพบว่างานบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานบริการวิชาการ เป็นต้น ในสถานศึกษานั้นการบริการถือเป็นสิ่งสำคัญกับบุคลากรทุกคน ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการบริการต่อผู้รับบริการคือ นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ การให้บริการที่ดีมีความจำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารเนื่องจากมีส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนา งานด้านบริการเป็นอย่างมากเพราะผู้บริหารถือเป็นแกนหลักในการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและเทคนิคการพัฒนากระบวนการขององค์การให้เกิดความ สะดวกสบาย ความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ

การให้ความสำคัญกับการให้บริการนั้นมีความสำคัญมากซึ่งส่วนหนึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้รับบริการ และผู้ให้บริการต้องเป็นบุคคลที่มีใจในการให้บริการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ ให้บริการคือพนักงานผู้ให้บริการทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะให้ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ การต้อนรับ บุคคลทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้มาติดต่อทุกประเภท ต้องเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความประทับใจกับผู้รับบริการทุกคนและท้ายสุดผู้ให้บริการ เป็นกลไกสำคัญที่สุดที่จะต้องพัฒนาบุคลิกภาพและทัศนคติที่ดีโดยเฉพาะการมีจิตสำนึกในการ ให้บริการเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างสมบูรณ์แบบ สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

1.3 สมรรถนะหลักที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (career development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ และต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายวิชาชีพจึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้ เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คนเราจะขาดเสียไม่ได้เพราะหากไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้ทันกับความเจริญก้าวหน้า ทางวิทยาการและสังคมก็จะกลายเป็นคนล้าหลัง การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษาเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อ เป็นการพัฒนาตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและการบริหารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย สมรรถนะหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์การและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

1.4 สมรรถนะหลักที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม การทำงานเป็นทีม (teamwork) จัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนา กลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละ บุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ การ สร้างทีมงานนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมงาน กันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกันให้ ความร่วมมือกันในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยมีผู้นำทีม และสมาชิกของทีมซึ่งต่างต้องม ีความเข้าใจในบทบาทของตนในการทำงานร่วมกันเป็นทีม สมรรถนะหลักที่ 4 การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

2. สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

2.1 สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถ รวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การ หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ความคิดเป็นผลจากการทำงานของ สมองในการก่อรูป (formulate) บางสิ่งบางอย่างขึ้นในโนคติ (mind) ผ่านการทำงานของระบบการ รับรู้ทางจิต (cognitive system) โดยในส่วนของความคิดจะทำหน้าที่แยกแยะการกระทำและ ความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองสถานการณ์นั้น ทักษะ การคิดเป็นตัวดึงเอาทักษะด้านความรู้ (technical skill) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับ สถานการณ์มากที่สุด และทักษะการคิดเป็น “ต้นทาง” ของทักษะด้านคน (human skill) มีการจัด ทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การสื่อสาร การอธิบาย การ สังเกต การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การแปลความหมาย การขยายความ และ

การสรุปความ เป็นต้น และทักษะการคิดขั้นสูง ประกอบด้วย การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบ สมมติฐาน และการพิสูจน์ เป็นต้น

ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพื่อสามารถทำได้ทันตามกำหนด ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้หน้าโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางความรู้ความคิด มีปัญญาและมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานั้นเกิดได้จากการเรียนรู้และการศึกษา การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับคนอื่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น การบริหารงานในโรงเรียนย่อมมีปัญหาเกิดขึ้น สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะกระตุ้นให้คิดแก้ปัญหา วิธีคิดที่เรานำมาใช้ประโยชน์มีวิธีการคิดหลากหลายวิธี สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงาน และเสนอทางเลือกหรือแนวทาง ป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสม ของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

2.2 สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร การสื่อสารและจูงใจได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน เป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ถ้าหากไม่มีการสื่อสารและจูงใจก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารและจูงใจจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์การในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์การดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงานในแง่ของการบริหารองค์การ การสื่อสารและจูงใจทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์การ การสื่อสารและจูงใจนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์การหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์การ การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารและจูงใจในองค์การอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวมคือ การใช้การสื่อสารและจูงใจติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการติดต่อกับองค์การอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารและจูงใจเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้าง

บรรยากาศ การทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคล อาจพิจารณาการสื่อสารและจิตใจในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจิตใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น

องค์การเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ กันตามลักษณะของงานแต่ก็มีลักษณะร่วมกันคือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูลการสื่อสารและจิตใจในองค์การจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การและสถาบันที่อยู่นอกองค์การด้วย ดังนั้น การสื่อสารและจิตใจจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การ พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์การขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารและจิตใจที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจิตใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อ

บรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

2.3 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ องค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมต้องการความสำเร็จ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จก็คือ บุคลากรในองค์การ ดังนั้นการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่องส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อการดำเนินการสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของทุกองค์การ โดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ 1) การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเองโดยใช้วิธีการต่าง ๆ อาทิ บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ ศึกษาจากเอกสารคู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ให้การศึกษาเพื่อเพิ่มเติมระยะสั้น-ระยะยาว ส่งเอกสารให้สรุปรายงานเสมอ และการมอบหมายให้วิพากษ์วิจารณ์หนังสือ 2) การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งในห้องฝึกอบรมและ

นอกห้องฝึกอบรมและภายในองค์กรหรือส่งอบรมภายนอกโดยใช้รูปแบบต่าง ๆ กัน 3) การพัฒนาในงาน เป็นการฝึกอบรมในงานและเรียนรู้ในงานโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาขั้นต้นต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควรจะได้รับการพัฒนา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรบนพื้นฐาน ดังนี้ 3.1) เลือกหัวข้อสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา 3.2) กำหนดพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังที่ครอบคลุมสมรรถนะที่สามารถจับต้อง / สังเกตได้และไม่กว้างจนเกินไป 3.3) กำหนดหัวข้อที่จะนำมาใช้ในการประเมินสมรรถนะ ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการประเมินพฤติกรรมที่ตอบสนองสมรรถนะ 3.4) กำหนดแนวทางการพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แนวทางหลักคือ การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง การฝึกอบรม หรือการพัฒนาในงาน 3.5) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

2.4 สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์การที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษามีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝันอันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสมผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการแก่งัด กังคน และแก่งานของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญ ประการแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็นแนวทางให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นประทีปนำทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการทั้ง 3 มิติ คือ คิดได้ (การสร้างวิสัยทัศน์) สื่อเป็น (การเผยแพร่วิสัยทัศน์) และโน้มนำให้มีการปฏิบัติล่วงหน้า (การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์) พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลง⁵⁵

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจสำคัญจะต้องปฏิบัติและจะต้องเกี่ยวข้องกับทั้งกิจการภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมต่าง ๆ การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะดำเนินการกิจได้ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานจึงจะนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผู้วิจัยได้นำแนวคิดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ได้กำหนดไว้ 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน ผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การพัฒนาตนเอง (self – development) 4) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์ มาเป็นแนวทางในการศึกษาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

⁵⁵ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว, 2548), 14-18.

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประสิทธิผลในเชิงการบริหารการศึกษาส่วนใหญ่กล่าวคือ คำว่า ประสิทธิผลขององค์การหรือประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียน (organizational effectiveness or organizational effectiveness of schools) ซึ่งในสภาพที่แท้จริงก็ถือว่าโรงเรียนเป็นองค์การหนึ่ง ดังนั้นในที่นี้จึงกล่าวถึง “ประสิทธิผลของโรงเรียน (school effectiveness)” ในความหมายเดียวกับ ประสิทธิผลขององค์การ

เมื่อกล่าวถึง “ประสิทธิผล” (Effectiveness) แล้วมักจะมีการกล่าวถึง คำว่า “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) ควบคู่กันไปด้วยเสมอ ดังนั้น เพื่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้นจึงได้มีผู้เปรียบเทียบให้เห็นความสัมพันธ์ของทั้งสองคำนี้ โดย สถาพร ปิ่นเจริญ กล่าวไว้ในความเป็นจริงแล้วว่า “ประสิทธิภาพ” และ “ประสิทธิผล” สองคำนี้มีความแตกต่างกันทั้งในแง่ความหมายและในแง่ของการนำไปใช้ ในขณะที่เดียวกันก็อาจไม่แตกต่างกันมากนักหากมองในเชิงการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งสองคำต่างก็มุ่งไปสู่ความสำเร็จทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นการสร้างความอยู่รอดให้กับองค์การ ดังนั้น แม้สองคำนี้จะแตกต่างกันแต่ก็จำเป็นจะต้องอยู่ควบคู่กัน เพื่อให้เกิดการบรรลุจุดมุ่งหมายของ องค์การเป็นสำคัญ คำว่าประสิทธิภาพมุ่งเน้นชีวิตผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรงเท่านั้น แต่งานบางอย่างไม่สามารถวัดประสิทธิภาพได้โดยตรง ส่วนประสิทธิผล หมายถึง การกระทำใด ๆ ที่ได้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจุดมุ่งหมายดังกล่าวมีอยู่มากมาย เช่น การมีประสิทธิภาพ การมีกำไร การที่พนักงานทำงานตรงเวลา ฯลฯ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพจึงเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผล⁵⁶ เช่นเดียวกับ รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสารที่ได้เปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจนว่าประสิทธิผล หมายถึงผลสำเร็จ หรือผลที่เกิดขึ้นของงาน ส่วนประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถที่ทำงานให้เกิด ความสำเร็จ การที่จะกล่าวได้ว่าองค์การมีประสิทธิผลโดยคำนึงถึงแต่ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของงานเพียง อย่างเดียวย่อมไม่ถูกต้อง จะต้องพิจารณาถึงผลสำเร็จของงานนั้นสนองตอบหรือบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เพราะบางครั้งพบว่าองค์การประสบความสำเร็จหรือมีผลงานชัดเจน แต่ปรากฏว่าผลสำเร็จนั้นมีการใช้ทรัพยากรทั้งในด้านเงินลงทุน ระยะเวลา และบุคลากร มากเกิน ความจำเป็น ดังนั้น การวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาประสิทธิภาพควบคู่กัน ไปจากที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยมีความคิดว่า ประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมายของงานที่ตั้งไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีการใช้ทรัพยากรอย่าง คุ่มค่า ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียน คือ การที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุ

⁵⁶ สถาพร ปิ่นเจริญ, “ความแตกต่างที่ไม่แตกต่างของคำว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผล,” วารสาร มจร.วิชาการ 5,10 (2545) : 57.

เป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสิ่งสำคัญที่สุดคือการเน้นที่ตัวนักเรียนที่นักเรียนจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เป็นไปตามที่ต้องการ และสิ่งที่เกิดควบคู่กันไปคือการบรรลุจุดหมายอื่นของโรงเรียนด้วย เช่น การที่นักเรียนมีความเป็นอยู่ที่ดีในโรงเรียน นักเรียนเกิดเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียน ตลอดจนครูมีความรักความสามัคคี และมีความพึงพอใจในงาน⁵⁷

ในปัจจุบันและอนาคตที่สังคมมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจำเป็นต้องมีการประเมินประสิทธิภาพขององค์การทางการศึกษาเช่นเดียวกับองค์การอื่น ๆ เพราะ 1) มีการแข่งขันในระดับประเทศที่ทำให้ต้องมีการปรับตัวและส่งผลให้ทุกองค์กรในประเทศ รวมถึงระบบราชการทั้งหลายก็ต้องมีการปรับตัว 2) ทรัพยากรภายนอกมีจำกัด ต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกองค์กร รวมถึงระบบการศึกษาที่เป็นของรัฐบาล ก็ต้องมีการปรับตัว เพราะงบประมาณจากส่วนกลางมีจำกัด หากต้องการก็ต้องหาทางพิสูจน์ความมีประสิทธิภาพในการใช้ให้เห็น และ 3) ระบบการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเมืองของประเทศที่ต้องเป็นประชาธิปไตย ระบบต้องได้รับการตรวจสอบมากขึ้น (good governance/ transparency) ด้วยเหตุดังกล่าวแล้วจึงทำให้องค์กรทางการศึกษา โรงเรียน สถาบัน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย เขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มการศึกษาต่างต้องให้ความสนใจในการจัดการศึกษาให้ได้ทั้งประสิทธิภาพ และที่สำคัญขึ้นไปคือต้องคำนึงถึงประสิทธิผลขององค์กรด้วย⁵⁸

ความหมายของประสิทธิผล

นักวิชาการในแต่ละสาขาได้ให้นิยามของประสิทธิผล (effectiveness) ไว้ต่าง ๆ กันซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมองประสิทธิผลไปในแนวทางที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สรุปดังนี้ แวப்பு (Vappu) กล่าวถึงประสิทธิผลองค์กรว่าเป็นโครงสร้างที่สำคัญประการหนึ่งในทางสังคมวิทยา โดยทั่วไปหมายถึง ระดับ (degree) ที่องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามเป้าหมาย⁵⁹ กีบสันและคณะ (Gibson and others) กล่าวถึงประสิทธิผลระดับองค์กรว่าเป็น

⁵⁷ รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11**. (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544), 160.

⁵⁸ ประกอบ คุปรัตน์, **ประสิทธิผลองค์กร**, เข้าถึงเมื่อ 1 สิงหาคม 2558 เข้าถึงได้จาก http://pracob.blogspot.com/2012/03/blog-post_08.html

⁵⁹ Tyysk L. Vappu, "Insiders and Outsiders : Women's Movement and Organizational Effectiveness, **Canadian Review of Sociology and Anthropology** 33, 3 (1998) : 391-410.

ภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) กลยุทธ์ (strategic choices) โครงสร้าง (structure) กระบวนการต่าง ๆ (processes) และวัฒนธรรม (culture)⁶⁰ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี⁶¹ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni) อธิบายถึงประสิทธิผลโรงเรียนว่า มีความหมาย 2 ประการ คือ ความหมายแบบทั่วไป หมายถึง ความสามารถในการผลิตที่จะทำให้เกิดผลตามที่ปรารถนา ความหมายอีกประการคือความหมายเชิงเทคนิค หมายถึง วัฏจักรของการบริหารการศึกษาโดยประสิทธิผลจะนำมาซึ่งความหมายเฉพาะหรือพิเศษในส่วนนี้จะเน้นไปที่ความมีสัมฤทธิ์ผลที่ดีในทักษะพื้นฐานของนักเรียนที่สามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน⁶²

สรุปได้ว่าประสิทธิผลของโรงเรียนคือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน และยังรวมถึงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในภายนอกและรวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความคงอยู่และความก้าวหน้าขององค์กรซึ่งแคทซ์และคาน (Katz and Kahn) ได้เสนอไว้ว่าองค์กรที่จะมีประสิทธิผลสูงที่สุดนั้นควรมีลักษณะดังนี้ 1) องค์กรมีความสามารถในการสรรหาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ได้ 2) องค์กรสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตนได้ตามบทบาทที่กำหนด และ 3) องค์กรมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ และนอกจากนี้ยังได้กล่าวว่าบุคลากรที่จะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิผล

⁶⁰ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, **Organizations : Behavior Structure Process**, 10thed. (Boston, Mass, : McGraw – Hill, Inc., 2000), 15-17.

⁶¹ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration Theory Research and Practice**, 4th ed. (Singapore : McGraw – Hill, Inc., 1991), 409-419.

⁶² Thomas J Sergiovanni, **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective**. 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1991) , 256.

ขององค์การจะต้องมี 1) ความผูกพันต่อองค์การ 2) การปฏิบัติงานตามบทบาท และ 3) การจูงใจ⁶³ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาการแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล โดยนำเสนอดังต่อไปนี้

การนิยามประสิทธิผลเพียงมิติเดียวนั้นยังไม่เพียงพอว่าโรงเรียนหรือองค์การมีประสิทธิผล หรือไม่มีประสิทธิผลยังขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ถูกใช้ประเมินด้วย การจะบอกได้ว่าในเขตพื้นที่หรือโรงเรียน จะมีประสิทธิผลมากกว่าโรงเรียนอื่น ๆ หรือการจะใช้เกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลเพื่อการวางแผนการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจำเป็นต้องมีรูปแบบทฤษฎีเป็นแนวในการประเมิน ซึ่งฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอไว้เพื่อเป็นแนวทาง ดังนี้

1. ประสิทธิภาพองค์การตามรูปแบบการบรรลุเป้าหมาย (goal model of organizational effectiveness) ประสิทธิภาพองค์การในรูปแบบของการบรรลุเป้าหมายจะมีความแตกต่างกันของเป้าหมายในเชิงปฏิบัติการและเป้าหมายในเชิงหลักการ เป้าหมายในเชิงหลักการเป็นคำแถลงการณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งเป็นไปตามพันธกิจของโรงเรียนและจะปรากฏอยู่ในคู่มือของนักเรียน บางครั้งอาจเป็นนามธรรมและเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เช่น นักเรียนทุกคนจะต้องเข้าถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ นอกจากนี้เป้าหมายในเชิงหลักการมักจะสอดคล้องกับแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนที่ให้การสนับสนุนโรงเรียนมากกว่าที่จะเป็นการชี้ให้นำนักการศึกษาไปปฏิบัติ ในขณะที่เป้าหมายเชิงปฏิบัติการจะสะท้อนถึงภาระหน้าที่หรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติจริงในโรงเรียน ดังนั้น เป้าหมายในเชิงหลักการอาจจะอยู่ในเป้าหมายเชิงปฏิบัติการหรือไม่ก็ได้

2. ประสิทธิภาพองค์การตามรูปแบบระบบทรัพยากร (system resource model of organizational effectiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์การตามสถานะแวดล้อมที่เป็นอยู่และการลงทุนเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีค่าและทรัพยากรที่ขาดแคลนซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของเกณฑ์ประสิทธิผล รูปแบบนี้มุ่งให้ความสนใจต่อความสามารถขององค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ นอกจากนี้การนิยามประสิทธิผลยังเน้นถึงความสำคัญของกระบวนการที่ต่อเนื่องของการแลกเปลี่ยน การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีค่าตามรูปแบบระบบทรัพยากรโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากจะทำให้เกิดความเจริญเติบโตโดยการทำผลประโยชน์ให้กับผู้ปกครองและนักเรียนหรือผู้ออกกฎหมาย ดังนั้นเกณฑ์การวัดประสิทธิผลจะกลายเป็นความสามารถที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์การ

3. ประสิทธิภาพองค์การตามการบูรณาการรูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากร (an integrated goal and system resource model effectiveness) มีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญร่วมกันอย่างหนึ่งของทั้งรูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากร คือ

⁶³ Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York : John Wiley And Sons, 1978), 114-115.

ความเป็นไปได้และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่จะนำไปสู่เกณฑ์การประเมิน 1 ชุด และนั่นก็เป็นประสิทธิผลองค์การในรูปแบบการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิผลองค์การดูจากการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย มีการจัดกระทำกับสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ นักเรียน บุคลากร เทคโนโลยี และวัตถุอื่น ๆ เช่น เงินเพื่อใช้แลกเปลี่ยนกับทรัพยากรอื่น ๆ ส่วนรูปแบบระบบทรัพยากรเป็นระบบเปิดให้ความสำคัญเกี่ยวกับความกลมกลืน (harmony) ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการบริหาร การตัดสินใจ การสื่อสาร การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และการนำบุคลากรในองค์การ⁶⁴

และต่อมา ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ยังได้เสนอว่าเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจึงควรวัดจาก 1) ผลสัมฤทธิ์ (achievement) 2) ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) 3) การขาดงาน (absenteeism) 4) อัตราการลาออกจากการเรียนกลางคัน (dropout rate) และ 5) คุณภาพโดยทั่วไป (overall quality) มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ (achievement) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องพิจารณาความสามารถทางสติปัญญาของนักเรียนแล้วยังแสดงให้เห็นคุณค่าของหลักสูตรผู้บริหาร และครูผู้สอนอีกด้วย ซึ่งแนวคิดความเมื่อสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนจึงควรพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (achievement) ได้แก่ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การคิดอย่างเป็นระบบของนักเรียน ศีลธรรมของนักเรียน คะแนนการสอบระดับชาติ นักเรียนสามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนในสถานศึกษาอื่นได้ ผลงานเป็นที่ยอมรับหรือได้รับรางวัล พัฒนาการของนักเรียน⁶⁵ ดังที่อุทุมพร จามรมาน สรุปว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจและทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ โดยสามารถวัดได้จากการทดสอบหรือวิธีการอื่นให้ได้ผลตรงตามจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน ตรงตามเนื้อหาสาระและวิธีการที่ครูจัดประสบการณ์การเรียนการสอน ดังนั้นการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจึงต้องมุ่งที่การทำความเข้าใจกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรระดับต่าง ๆ การจัดการศึกษา การเรียนการสอน และเทคนิควิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน⁶⁶ ซึ่งฮาร์วิกเฮิร์ส และนิวการ์เทน (Harvighurst and Neugarten) ได้กล่าวถึงปัจจัยตัดสินระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 4 ประการคือ 1) ความสามารถที่ติดตัวมาแต่

⁶⁴ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Education Administration : Theory, research and Practice**, 5th ed. (New York : McGraw – Hill, 1991), 377

⁶⁵ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 8thed. (Singapore : McGraw – Hill, Inc., 2008), 291-322.

⁶⁶ อุทุมพร จามรมาน, “หลักการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน,” **เอกสารการสอนวิชาการพัฒนาแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน** (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2535), 2.

กำเนิด (inbornability) 2) ชีวิตและการอบรมในครอบครัว (family life and family training) 3) ประสิทธิภาพของโรงเรียน (quality of the schooling) และ 4) ความเข้าใจในตนเองและความมุ่งหวังในชีวิต (self-concept and aspiration level)⁶⁷

2. ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษายอมรับนโยบาย มาตรการ และข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีความพึงพอใจในระบบการบริหารงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน มีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานผลของงานที่เป็นที่ปรากฏเป็นที่ยอมรับของทุกคนในหน่วยงาน คณะครูในสถานศึกษามีความสามารถที่จะสร้าง พัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ทันการเปลี่ยนแปลง มีระบบการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินงานในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังที่ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้แนวคิดว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจต่องาน ภาระงาน ผลตอบแทนของงาน ค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการ ด้วงาน หนี้งาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง นโยบาย แผนงาน มาตรการ กระบวนการ ความพอใจต่อโอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพ การลาออก การอุทิศตน ความอิสระในการปฏิบัติงาน โอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสาร การใช้ทักษะที่หลากหลาย มีมุมมองว่างานมีความสำคัญความพึงพอใจต่อโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง⁶⁸ เช่นเดียวกับ ล็อก (Locke) ที่สรุปความพึงพอใจของการทำงานไว้ 9 ประการ คือ 1) ด้วงาน ในด้านความน่าสนใจ ความยากง่าย โอกาสการเรียนรู้ ความสำเร็จ การควบคุมและวิธีการทำงาน 2) เงินเดือน ผลตอบแทนความเท่าเทียมกันและความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือน 3) การเลื่อนตำแหน่ง คือ โอกาส ความยุติธรรม และหลักการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง 4) การได้รับการยอมรับนับถือ ค่ายกย่องและความเชื่อมั่นในผลสำเร็จของงาน 5) ผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการ การรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างการลา การลาป่วย วันหยุด 6) สภาพการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน เวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้ง และรูปแบบการก่อสร้างอาคารสถานที่ทำงาน 7) การนิเทศงาน ได้แก่ วิธีการ เทคนิค การให้คูลให้โทษ มนุษย์สัมพันธ์และทักษะของผู้นิเทศ 8) เพื่อนร่วมงาน การ

⁶⁷ Robert J. Harvighurst and Bernice L. Neugarten, **Society and Education** (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1969), 157.

⁶⁸ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration Theory Research and Practice**, 8thed. (Singapore : McGraw – Hill, Inc., 2008), 291-322.

ช่วยเหลือกันและกันและมีมิตรภาพที่ดี 9) หน่วยงานและการจัดการ การเอาใจใส่บุคลากรและการกำหนดนโยบายการบริหาร⁶⁹

สำหรับแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้ให้แนวคิดว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การสามารถประเมินได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. ความสามารถในการปรับตัว (adaptation) ได้แก่ ความสามารถขององค์การที่จะสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงความสามารถของฝ่ายบริหารที่จะรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและภายในองค์การเองด้วย เพื่อให้้องค์การสามารถทำหน้าที่และดำเนินการต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ ความไม่มีประสิทธิผลในด้านการผลิตหรือการขาดประสิทธิภาพหรือความพอใจของบุคลากร ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าองค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

2. ความสามารถในการผสมผสาน (integration) เป็นลักษณะทางสังคมขององค์การและบุคลากรที่แสดงถึงความมีประสิทธิผล กล่าวคือ บุคลากรจะมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเป็นความพึงพอใจในการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรู้สึกพอใจในงาน

3. ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ (latency) เป็นเรื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิผลขององค์การอีกตัวหนึ่ง การที่้องค์การสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (adaptation and development) และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนที่เกิดขึ้น (solving school's problem) เพราะประสิทธิผลของ้องค์การขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการแก้ปัญหาที่สนองตอบทั้งทางด้านเจตคติและด้านพฤติกรรมที่มีต่อปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม⁷⁰

ยुक (Yukl) กล่าวว่า ความมีประสิทธิผลของ้องค์การเป็นความก้าวหน้าในระยะยาวและเป็นตัวช่วยให้องค์การนั้น ๆ อยู่รอด ความมีประสิทธิผลของ้องค์การขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ประเภท คือ

⁶⁹ Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Satisfaction," **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 2nd ed. (Chicago : Rand McNally, 1976), 1302.

⁷⁰ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory Research and Practice**, 6thed. (Singapore : McGraw – Hill, Inc., 1991), 384-397.

1. ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (efficiency and process reliability) คือ ความมีประสิทธิภาพพร้อมไปถึงการใช้คนและทรัพยากรที่มีอยู่ให้ทำงานที่มีความสำคัญ โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรคือ การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง หรือเมื่อเกิดปัญหาทางการเงิน และไม่มีทุนมากพอสำหรับการทำงานที่มีความสำคัญเป็นหลัก ตัวชี้วัดการทำงานนี้มีความสำคัญน้อยก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถส่งต่อต้นทุนดังกล่าวไปให้กับลูกค้าได้ หรือองค์กรได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ประสิทธิภาพสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการออกแบบขั้นตอนการทำงานใหม่ ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และร่วมมือกันระหว่างองค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ไม่จำเป็นและสูญเสียทรัพยากร

ขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ หมายถึง การหลีกเลี่ยงความล่าช้าที่ไม่จำเป็น ความผิดพลาด ข้อบกพร่องหรืออุบัติเหตุ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนี้มีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผลิตภัณฑ์มีข้อบกพร่องหรือการทำงานที่เชื่อถือไม่ได้ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน เช่น การบาดเจ็บ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุหรือการจับต้องสารพิษ ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียทางธุรกิจ เช่น การทำผิดต่อสัญญา การฉ้อโกง การฟ้องร้องที่มีค่าใช้จ่ายสูง หรือทำให้เกิดความเสียหายต่ออุปกรณ์ราคาแพง ขั้นตอนการทำงานนี้ปรับปรุงได้โดยใช้ทรัพยากรอื่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้รักษามาตรฐานทางคุณภาพ ผลิตภัณฑ์หรือการบริการได้รับการส่งตรงเวลา และอุบัติเหตุต่าง ๆ ได้รับการป้องกัน แต่การกระทำดังกล่าวอาจลดประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามบางครั้งมีความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาขั้นตอนการทำงานโดยไม่ลดประสิทธิภาพการทำงานหรือสามารถปรับปรุงตัวชี้วัดทั้งสองประเภทในเวลาเดียวกัน เช่น หากจะให้การทำงานง่ายยิ่งขึ้น ขั้นตอนการทำงานควรได้รับการออกแบบใหม่เพื่อลดต้นทุนและป้องกันความผิดพลาดและความล่าช้า

2. ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (human resources and relations) คือ ทรัพยากรบุคคลรวมไปถึงทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและประสบการณ์ของแต่ละหน่วย คำว่าทุนมนุษย์บางครั้งถูกนำมาใช้อธิบายคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผลประกอบการมักจะดีขึ้นเมื่อสมาชิกเข้าใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร ความสัมพันธ์ของมนุษย์ หมายถึง การร่วมมือกัน มีความไว้วางใจกัน และมีความมุ่งมั่นในภารกิจขององค์กร คำว่าต้นทุนทางสังคม บางครั้งถูกนำมาอธิบายคุณภาพของความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์กร งานที่ทำเป็นหมู่คณะจะมีประสิทธิภาพเมื่อสมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแข็งขันต่อเป้าหมาย พวกเขามีความไว้วางใจสูง และพวกเขาก็พัฒนาความสัมพันธ์ในการร่วมมือกับคนอื่นที่สามารถให้ข้อมูลหรือความช่วยเหลือที่สำคัญ ความสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อตัวชี้วัดตัวอื่นคงเป็นการยากที่จะสร้างประสิทธิภาพในการทำงานหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ หากพนักงานขาดแรงกระตุ้นหรือทักษะที่จำเป็นในการทำตามเป้าหมาย

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเมื่องานนั้นมีความซับซ้อนและยากที่จะเรียนรู้ สมาชิกใหม่ต้องการการฝึกฝนระยะยาว ผลงานที่สำเร็จต้องอาศัยทักษะขั้นสูงและแรงกระตุ้น และเป็นการยากที่จะเลือกสรรและฝึกฝนพนักงานที่ลาออก (เช่น โรงพยาบาล บริษัทที่ปรึกษา บริษัทกฎหมาย ตัวแทนโฆษณา การวิจัยในมหาวิทยาลัย) ความสำคัญของความสัมพันธ์ของมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นโดยกลยุทธ์ทางการแข่งขันซึ่งพึ่งพาการบริการโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งหากผู้ที่ไม่พอใจ อาจจะหางานใหม่เพื่อแข่งขันกับบริษัทหรือเริ่มตั้งบริษัทขึ้นเพื่อเป็นคู่แข่ง ความสัมพันธ์ของมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญน้อยลงสำหรับองค์กรที่มีการทำงานที่เป็นอัตโนมัติและใช้คนจำนวนน้อย สำหรับบางบริษัทที่ใช้บริษัทภายนอกทำงานให้และสำหรับองค์กรที่พนักงานมีความพึงพอใจที่จะทำงานที่ได้ค่าแรงน้อยซึ่งเป็นงานที่ใช้ทักษะและความร่วมมือ

3. นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (innovation and adaptation) คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับ การตอบสนองที่เหมาะสมต่อปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายนอกและโอกาส เมื่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกส่งผลต่อการทำตามภารกิจขององค์กร การปรับตัวที่จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเกตสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อโอกาส และความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงขั้นตอน ผลิตภัณฑ์ การบริการหรือกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมีความผันผวนสูงและไม่แน่นอน ซึ่งเปรียบได้กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเมืองและเศรษฐกิจที่เสื่อมถอย หรือการเตือนภัยจากคู่แข่งหรือศัตรูภายนอก การพัฒนานวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่มีกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นความไม่เหมือนใคร เป็นผลิตภัณฑ์ล้ำสมัยหรือการบริการที่ออกแบบมาเพื่อสร้างความประทับใจต่อความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า หากต้องการให้กลยุทธ์ได้ผลจำเป็นอย่างยิ่งที่นวัตกรรมจะต้องตอบสนองสิ่งเตือนและโอกาสอย่างรวดเร็ว

การปรับตัวพัฒนาได้โดยต้องแปลข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง คือ การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากสมาชิก ความเข้าใจในขั้นตอนและความสัมพันธ์ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ รักษาและเผยแพร่ความรู้ใหม่ในองค์กร มีความยืดหยุ่นในขั้นตอนการทำงาน มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเมื่อต้องการ นวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือขั้นตอน และการมีทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการทำงานใหม่ ๆ และการจัดการความเสี่ยง บริษัทจะประสบความสำเร็จในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมถ้ามีกลยุทธ์ในการแข่งขันซึ่งระบุประเภทของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่จะนำเสนอและมีอิทธิพลเหนือลูกค้าได้ กลยุทธ์นั้นอาจจะระบุขั้นตอนที่จะนำไปสู่การมีความสามารถใหม่ ๆ การขยายไปยังตลาดใหม่ ๆ เช่น การร่วมทุน การควบรวมกิจการ ลงทุนร่วม และขั้นตอนในการหาทรัพยากรทางการเงินที่จำเป็น (หุ้น พันธบัตร เงินกู้ การบริจาค) เนื่องจากตัวชี้วัดนี้แทบจะดูไม่ออกจึงต้องมองถึงการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันด้วย เช่น กลยุทธ์ในการแข่งขันของสินค้า

และการบริการที่มีความซับซ้อนอาจจะล้มเหลวถ้าหากบริษัทไม่มีพนักงานที่มีทักษะ กลยุทธ์ในการต่อสู้ด้วยราคาขายที่ถูกอาจล้มเหลวถ้าหากมีต้นทุนสูง⁷¹

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การ

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานนั้น คือ ผลสำเร็จอันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตามโครงการ หรือแผนงานนั้นตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ หรือได้คาดหวังไว้ โดยหากนำมาศึกษาแล้วจะพบว่าประสิทธิผลนั้น หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้วตัวเราคิดหรือวางแผนที่จะประกอบกิจการใดแล้วสามารถทำกิจการนั้นให้ สำเร็จได้ตามที่คิดหรือวางไว้ เรียกว่า การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ แนวความคิดสมัยใหม่ในการจัดกิจการงานจะเริ่มต้นที่การตั้งจุดสำเร็จของงาน นั่นคือในการวางแผนงานนั้น ณ จุดเริ่มต้นของงานจะมีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์กันว่าผลสำเร็จที่เราต้องการนั้นคืออะไร ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง การที่ดำเนินโครงการหรืองานอย่างหนึ่ง อย่างไม่แล้วและปรากฏว่าผลเกิดขึ้น (outcomes) หรือผลผลิตที่เกิดขึ้น (output) ณ ระดับหนึ่งระดับใดที่เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มีการใช้ทรัพยากร (resources) หรือปัจจัยนำเข้า (inputs) มากน้อยเพียงใด ถ้าใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามาดำเนินการในโครงการหรืองานใต้น้อยที่สุด และผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินโครงการนั้นจะมีประสิทธิผลสูงสุด (ทั้งนี้โดยการเปรียบเทียบโครงการแต่ละโครงการที่สามารถดำเนินการแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้เหมือนกัน) ในทางตรงกันข้ามโครงการใดแม้ว่าจะสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เหมือนกันก็ตามแต่ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามามากกว่าโครงการอื่นๆ โครงการนั้นก็ไม่ใช่โครงการที่มีประสิทธิผลสูงสุด

สำหรับวิธีในการทดสอบการบริหารที่ดีก็คือการดูความสามารถในการจัดองค์การ (organize) และการใช้ทรัพยากรที่ทำได้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลไว้ให้ได้สิ่งสำคัญในที่นี้คือ ประสิทธิภาพซึ่งในปัจจุบันมักเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าแนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพ คือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องมือตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด อย่างไรก็ตาม คำว่าประสิทธิผลยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน สำหรับนักเศรษฐศาสตร์หรือนัก วิเคราะห์ทางการเงิน ประสิทธิภาพขององค์การ (organization effectiveness) มีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไร (profit) หรือผลประโยชน์จากการลงทุน (return on investment) สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิภาพมักหมายถึงความถึงคุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ สำหรับนักวิทยาศาสตร์การ

⁷¹Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New York : Pearson Prentice Hall, 2006), 370.

วิจัยประสิทธิผลอาจถูกตีความในรูปของจำนวนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือ ผลผลิตใหม่ๆ ขององค์กร และสำหรับนักสังคมศาสตร์ ประสิทธิภาพมักหมายความว่าคุณภาพของชีวิตการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กรจะมีขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าองค์กรสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดที่อยู่เบื้องหลังควบคุมกับประสิทธิผลคือความมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการมีสมรรถนะสูงสามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูง โดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป⁷²

มิลตัน (Milton) ได้เสนอว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานในองค์กร สรุปดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล (individual characteristic) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น เป็นผลจากองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลเอง ซึ่งเมื่อบุคคลกระทำพฤติกรรมหนึ่ง ๆ แล้วย่อมส่งผลสืบต่อเนื่องถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะของความพอใจหรือไม่พอใจ หากเกิดความพึงพอใจพฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะถูกกระทำอีก แต่หากพฤติกรรมใดที่ทำแล้วไม่เกิดความพึงพอใจ พฤติกรรมนั้น ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้นอีก และนอกจากนี้ก็ยังหมายความรวมถึงความสนใจ เจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ฯลฯ

2. ลักษณะของงาน (job characteristic) ซึ่งหมายถึง ความหลากหลายของงาน ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัล การลงโทษและความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ในการทำงาน

3. ลักษณะสิ่งแวดล้อม (environment characteristic) ซึ่งหมายถึง ลักษณะของสิ่งแวดล้อมทุกสิ่งที่อยู่ในการ รวมทั้งบรรยากาศองค์กร⁷³

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ชีตความสามารถของการบรรลุวัตถุประสงค์ แนวความคิดของสาขาวิชาการทำให้เกิดความคิดที่แตกต่างกันต่อวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น โดยที่นักวิชาการหรือนักบริหารต่างสาขาต่างก็มองด้วยสมมุติฐานของตนเองเท่านั้น เช่น จัดการและนักวิเคราะห์องค์กร (organization analysts) มักคิดว่ามีหลักเกณฑ์ในการประเมิน (evaluation criteria) ความมีประสิทธิภาพขององค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้นคือ วัดจากผลกำไร ซึ่งก็ปรากฏว่าไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดที่ถูกต้องอย่างเดียวได้ เพราะไม่มีองค์กรไหนสามารถจะอยู่

⁷² วชิรวชิร งามละม่อม, *แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล*, เข้าถึงเมื่อ 1 สิงหาคม 2558, เข้าถึงได้จาก http://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei=amnBVbykBoKfuoQS8woXYBA#q=%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3

⁷³ Charle R. Milton, *Human Behavior in Organization* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1981), 76-77.

รอดในระยะยาวได้ ถ้าหากองค์กรมุ่งแต่จะสนองตอบเป้าหมายในการแสวงหากำไรแต่ประการเดียว โดยไม่สนใจต่อความต้องการและเป้าหมายของคนในองค์กรและของสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้ยังมีองค์กรหลายประเภท เช่น หน่วยงานราชการ และหน่วยสงเคราะห์ต่างๆ ซึ่งไม่มีความมุ่งหมายที่จะเสาะแสวงหากำไรแต่อย่างใด นอกจากนี้้องค์กรยังมักจะมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายหลายประการ (multiple goals) ดังนั้นความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์กรจึงจำเป็นต้องครอบคลุมถึงตัวแปรหรือบรรทัดฐาน (criteria) หลายประการเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรอย่างแท้จริง⁷⁴

ประสิทธิผลของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคม การศึกษาประสิทธิผลในระยะแรกจะพูดถึงประสิทธิผลองค์การในระบบธุรกิจก่อน แล้วต่อมาจึงมีการประยุกต์เข้ามาศึกษาประสิทธิผลในโรงเรียน การศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นเพิ่งได้รับความสนใจอย่างจริงจัง และมีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางเมื่อประมาณ 30 ปีที่ผ่านมา โดยเริ่มที่ประเทศสหรัฐอเมริกาแล้วมีการแพร่ขยายแนวคิดนี้ออกไปอย่างกว้างขวาง เช่น ในสหราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ ออสเตรเลีย และประเทศอื่น ๆ รวมทั้งประเทศไทย กล่าวได้ว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นได้รับการสนใจจากประเทศต่าง ๆ อย่างมากในปัจจุบันในอดีตนั้นความคิดรวบยอดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมักจะถูกมองว่าการบริหารโรงเรียนไม่ได้ก่อให้เกิดความงอกเงยขึ้นแก่นักเรียน (school make no difference) ทำให้ผู้ปกครองไม่มีความหวังอะไรต่อโรงเรียน โรงเรียนจึงถูกละเลยและไม่ได้รับการพัฒนาในที่สุด

รายงานของ บลูม (Bloom) ที่ตีพิมพ์ในปี 1964 ชื่อ Benjamin Bloom's Stability and Change in Human Characteristics และงานวิจัยของโคลแมน ที่มีชื่อว่า James Coleman's Equality of Educational Opportunity เสนอว่า ความไม่เท่าเทียมกันในสังคม ความยากจน และการที่โรงเรียนมีการแบ่งแยกระดับกันเป็นกุญแจสำคัญขององค์ประกอบที่จะตัดสินถึงผลการเรียนของนักเรียนที่ทำให้มีความแตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยทางสังคม และเห็นว่าเชื้อชาติหรือศาสนาซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อมจากที่บ้านของนักเรียน ได้แก่ ระดับชั้นทางสังคม รายได้

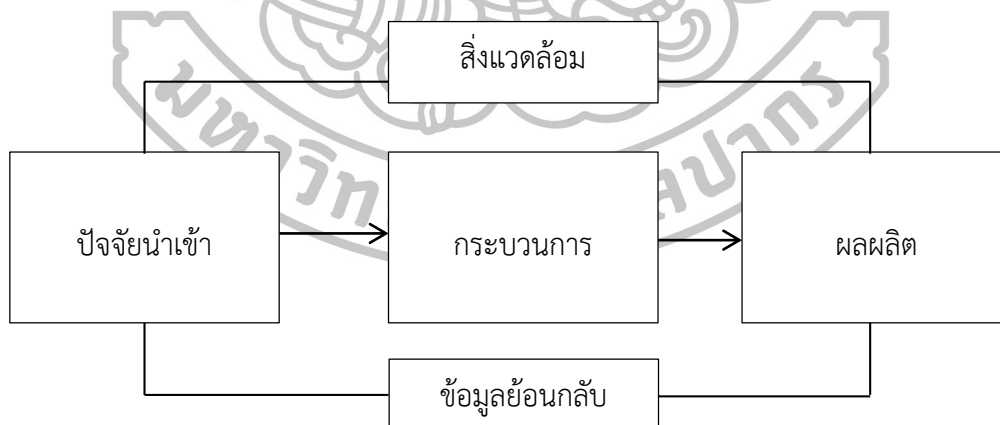
⁷⁴ วชิรวัชร งามละม่อม, แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล, เข้าถึงเมื่อ 1 สิงหาคม 2558, เข้าถึงได้จาก http://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei=amnBVbykBoKfuQS8woXYBA#q=%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3

ของผู้ปกครอง การมีหนังสือจำนวนมากความต้องการประสบความสำเร็จ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ทางบ้านมีความสำคัญต่อผลการเรียน (student-learning outcomes) มากกว่าการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับการจัดการต่าง ๆ ในการอำนวยความสะดวกของโรงเรียน (school facilities) เงินเดือนของครู หรือหลักสูตรการเรียนการสอน ที่โรงเรียนจัดให้การพัฒนาการศึกษาที่ทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนได้ผลนั้น สิ่งที่เป็นแรงผลักดันมาจากพื้นฐานภายนอกโรงเรียนมากกว่าปัจจัยที่มาจากโรงเรียน นักการบริหารการศึกษา และครูมากมายต่างก็เชื่อในรายงานดังกล่าวที่เผยแพร่ออกไปอย่างกว้างขวางทำให้เขาเหล่านั้นเชื่อว่าโรงเรียนไม่มีความสำคัญ และยอมรับว่าปัจจัยทางบ้านหรือความสามารถพื้นฐานทางการเรียนเดิมเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่ทำให้เกิดความแตกต่างในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแต่ละคน มากกว่าการที่โรงเรียนกระทำการจนครูและผู้บริหารบางคนถึงกับโทษว่าการที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำนั้น เกิดจากสภาพที่บ้านของนักเรียนนั่นเอง จึงทำให้การพัฒนาโรงเรียนและการให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียนลดลงอย่างมาก

ต่อมาเมื่อสังคมเข้าสู่ยุคของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด มุมมองเกี่ยวกับโรงเรียนจึงเปลี่ยนไปได้มีการศึกษาที่ขยายกว้างออกไปในลักษณะของความเป็นสากลของโรงเรียนที่ต้องแข่งขันกันตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหาร ครู ตลอดจนชุมชนจะต้องมีการพัฒนาโรงเรียนที่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นกับนักเรียนในทุกด้าน เป็นลักษณะการเพิ่มมูลค่า (add value) และภารกิจของนโยบายการจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปแบบทั่วไปในระบบเปิด โดยจะต้องบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลเป็นสิ่งสำคัญ ตั้งแต่นั้นมา ปรากฏว่ามีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นอย่างปราศจากข้อสงสัยว่านักเรียนที่มีฐานะยากจนก็มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากการบริหารจัดการโดยโรงเรียนโดยในปี ค.ศ. 1980 ภาพของโรงเรียนก็ได้แปรเปลี่ยนไป ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานโรงเรียนกับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนได้เกิดขึ้น ความเชื่อที่ว่าโรงเรียนทำให้เกิดผลของความแตกต่างในตัวนักเรียนกลับมาได้รับการยอมรับอีกครั้งหนึ่ง โดยมีการยอมรับว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพเป็นตัวนำมาซึ่งคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน และสิ่งสำคัญของคุณภาพโรงเรียนคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพโรงเรียน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนครูและคณะทำงานต่าง ๆ ให้ทำงานอย่างเต็มที่และเกิดผลดีต่อโรงเรียน ในประเด็นนี้ได้มีงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลและความสำเร็จของโรงเรียนเป็นสิ่งยืนยันและสนับสนุน งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีการศึกษาถึงคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยการวัดที่ผลผลิตของนักเรียน (student outcomes) จากผลคะแนนสอบของนักเรียน การตัดสินว่าโรงเรียนใดมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นใช้ผลจากศักยภาพของนักเรียน (pupil performance) ประเด็นของประสิทธิผลและคุณภาพขององค์กรนั้นเป็นความคิดหลักของการศึกษาองค์กรตามทฤษฎีของระบบเปิดในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ในปัจจุบันประสิทธิผลขององค์กรกลายเป็นสิ่งสำคัญของการศึกษาทฤษฎีองค์กร นักวิชาการ เช่น

คาเมรอนและเวทเทน (Cameron and Whetten) ได้เขียนไว้ในรายงานที่สรุปได้ว่า ระบบการศึกษาเปลี่ยนจากประสิทธิผลไปสู่คุณภาพ (effectiveness to quality) กล่าวคือ ถ้าหากรู้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การไปสู่ประสิทธิผลแล้วก็จะเป็นแนวทางต่อไปสู่การมีคุณภาพของโรงเรียนในที่สุด ในส่วนของประสิทธิผลโรงเรียนนั้นจะเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการบริหาร โดยไม่จำเป็นต้องวัดผลผลิตระยะยาว (outcomes) และการประเมินเกี่ยวกับความพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนของคุณภาพจะเน้นเกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดเป็นเกณฑ์เป็นสำคัญ ดังนั้นกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพและคุณภาพนั้นไม่เหมือนกัน (not synonyms) แต่ทั้งสองส่วนจะเป็นทางที่จะอธิบายเกี่ยวกับผลปฏิบัติงานขององค์การ (organizational performance)⁷⁵

สำหรับแนวคิดที่เป็นจุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ประสิทธิผลเชิงระบบ ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของโรงเรียนและองค์การโดยทั่ว ๆ ไป ในประเด็นมุมมองขององค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด เดนิสัน (Denison) ได้อธิบายเรื่องนี้ไว้โดยสรุปได้ว่า มุมมองขององค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิดเป็นการมองที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อพฤติกรรมองค์การ โดยไม่เชื่อว่าองค์การจะแยกอยู่อย่างโดดเดี่ยวโดยปราศจากการรับอิทธิพลใด ๆ จากภายนอกได้ อิทธิพลที่มากกระทบต่อโรงเรียนในฐานะที่เป็นระบบเปิด ได้แก่ การแข่งขัน แรงแชงทรัพยากร และแรงกดดันจากนโยบายและการเมือง รูปแบบองค์การในระบบเปิดนั้นไม่เพียงแต่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมเหล่านั้นแต่ยังขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านั้นอย่างแนบแน่น องค์การนั้นรับเอาสิ่งป้อนจากสิ่งแวดล้อมแล้วแปรเปลี่ยนสิ่งเหล่านั้นออกมาเป็นผลผลิต ดังภาพประกอบ



แผนภูมิที่ 3 แสดงองค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด

ที่มา : D. R. Denison, *The Handbook of Organizational Culture* (London: John Wiley and Sons, 2000), 25.

⁷⁵ W. K. Hoy and C. G. Miskel, *Educational Administration : Theory, Research and practice*, 6th ed. (New York : McGraw-Hill, 2001), 280-281.

จากภาพอธิบายได้ว่า ระบบของโรงเรียนนั้นมี 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยป้อนเข้า (input) กระบวนการ (process / transformation process) และผลผลิต (outputs) โดยในแต่ละส่วนยังมีองค์ประกอบย่อย ๆ อื่นอีก และจะเห็นได้ว่าแต่ละส่วนจะมีปฏิริยาย้อนกลับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากส่วนของผลผลิต (outputs) ไปยังกระบวนการ ตัวอย่างขององค์การในระบบเปิดคือ โรงเรียนที่เป็นระบบหนึ่งของสังคมซึ่งรับทรัพยากร เช่น แรงงาน นักเรียน เงิน จากสิ่งแวดล้อมและวัตถุต่าง ๆ เข้ามาสู่กระบวนการจัดการศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้บุคคลมีความสามารถอ่านออกเขียนได้ ทำให้นักเรียนได้รับการศึกษาในระดับต่าง ๆ ซึ่งก็ถือว่าเป็นผลผลิตที่มาจากระบบนั่นเอง โรงเรียนก็เช่นเดียวกันจะได้รับผลกระทบจากค่านิยมของสังคม นโยบายการเมืองและประวัติศาสตร์ของท้องถิ่น คนในสังคมจะปฏิบัติตนอยู่ภายใต้บทบาทและสถานภาพของตน ระบบสังคมนั้นแต่ละส่วนมีปฏิริยาต่อกันและกัน ระบบสังคมเน้นเป้าหมายเป็นสำคัญซึ่งในระบบจะมีเป้าหมายหลาย ๆ เป้าหมาย ในโรงเรียนที่มีระบบการเรียนและระบบควบคุมมีเป้าหมายมากมายเช่นกัน แต่เป้าหมายที่เป็นหลักรวมคือ การที่ระบบโรงเรียนสามารถเตรียมนักเรียนเพื่อเป็นผู้ใหญ่ที่ดีของสังคม ระบบสังคมเป็นระบบที่มีโครงสร้าง แต่ละหน่วยของระบบต้องปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไปตามหน้าที่เฉพาะทาง (specialization) และการมีลำดับขั้นตอนที่ลดหลั่น (hierarchy) ระบบสังคมมีแบบแผนมีกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ มีระบบแทรกแซงหรือบดบังโทษและให้รางวัล องค์การทางการทุกองค์การเป็นระบบสังคมแต่ทุก ๆ หน่วยระบบสังคมไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การที่เป็นทางการ⁷⁶

จันทรานี สงวนนาม ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงระบบของโรงเรียนในประเทศไทยไว้ว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบปัจจัยนำเข้าหรือสิ่งป้อน ประกอบด้วยนักเรียน บุคลากร อาคารสถานที่ หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เงิน ชุมชน และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จ
2. องค์ประกอบกระบวนการ ประกอบด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การวางนโยบายการบริหาร การเรียนการสอน กิจกรรมพิเศษ การวัดผล การค้นคว้าวิจัย และการสนับสนุน ฯลฯ
3. องค์ประกอบผลงานหรือผลผลิต ในระบบราชการเรามักเรียกว่า ผลงาน ขณะที่วงการธุรกิจจะเรียกว่า ผลผลิต อย่างไรก็ตามทั้งสองคำก็มีความหมายเหมือนกันแต่ใช้ต่างกันตามสภาพลักษณะขององค์การที่แตกต่างกัน โดยปกติผลงานในระบบราชการจะมี 2 ประเภท คือ ผลงานด้านการบริการ และด้านผลผลิตที่สามารถนับได้ หรืออาจแบ่งผลผลิตเป็นผลที่รัฐต้องการ ผลที่ประชาชนต้องการ และผลที่ระบบต้องการ ผลผลิตของระบบงานการศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการ

⁷⁶ D. R. Denison, *The Handbook of Organizational Culture* (London: John Wiley and Sons, 2000), 25-27.

และสิ่งป้อนเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไม่ว่าในฐานะใด แม้แต่ตัวนักเรียนเองควรปฏิบัติเนื้องานโดยคำนึงหน้าที่ของตน เพื่อช่วยกันสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่ดี ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและประเทศชาติ อย่างไรก็ตามในฐานะที่ระบบโรงเรียนประถมศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบอื่น ๆ ในสังคม ย่อมต้องได้รับผลกระทบจากระบบอื่น ๆ จึงกลายเป็นแรงกดดัน ที่สำคัญมี 2 ประการคือ

1. แรงกดดันจากสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคมมีผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนดังจะเห็นได้จากการที่ประชาชนในสังคมมีมุมมองทางเศรษฐกิจว่า การศึกษาในปัจจุบันคือการลงทุน การศึกษาในปัจจุบันจะต้องแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ มีผลทำให้มีการเรียกร้องในการปฏิรูป ที่ต้องจัดให้นักเรียนมีคุณภาพ สามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ได้ และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและตรวจสอบในผลของการจัดการศึกษา

2. แรงกดดันทางการเมือง สิ่งนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในปัจจุบัน เพราะเมื่อมุมมองการบริหารจัดการของประเทศเปลี่ยนแปลงไป การบริหารการศึกษาก็เปลี่ยนแปลงตาม ดังจะเห็นได้จากการปฏิรูปการศึกษาซึ่งเปลี่ยนไปตามการปฏิรูปทางการเมืองการปกครอง มีการกระจายอำนาจการศึกษาไปสู่สถานศึกษา องค์ประกอบด้านนี้จะมีผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งในระดับหน่วยงานบังคับบัญชาและที่โรงเรียนเป็นอย่างมาก เช่น ในด้านนโยบาย การทุ่มเทงบประมาณ การให้เงินเดือน สวัสดิการ และความก้าวหน้า ส่วนในระดับโรงเรียนการเมืองในระดับท้องถิ่นก็มีส่วนโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น การให้การสนับสนุนขององค์การบริหารส่วนตำบล การให้ความร่วมมือของผู้นำท้องถิ่น ทั้งกำนันและผู้ใหญ่บ้าน เป็นต้น⁷⁷

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่าประสิทธิผลขององค์การเป็นสิ่งที่หน่วยงาน องค์การ หรือบุคคลมีความต้องการที่จะบรรลุถึงอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจะบรรลุถึงนั้นจะต้องพิจารณาเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าคืออะไร มากน้อยแค่ไหน เกณฑ์อะไรที่ใช้วัด วัดโดยใคร เพราะฉะนั้นการที่จะบอกว่าบรรลุประสิทธิผลหรือยังก็ย่อมขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ประเมินแต่ละคน แต่ละองค์การ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการหลาย ๆ คน พยายามที่จะหาเกณฑ์มาวัดความมีประสิทธิภาพขององค์การ แต่ก็ไม่สามารถบอกได้ว่าของใครดีกว่ากัน แต่เกณฑ์เหล่านั้นควรจะขึ้นอยู่กับ การสร้างกฎ กติกา หรือเกณฑ์ที่บุคคลในองค์การเห็นพ้องต้องกันหรือเป็นเกณฑ์ที่หน่วยงานมีอำนาจระดับบนเป็นผู้กำหนดและสิ่งสำคัญคือการวัดโดยเกณฑ์เหล่านั้นต้องสอดคล้องกับทฤษฎีที่เหมาะสมในที่นี้คือการมองโรงเรียนในทฤษฎีระบบเปิดนั่นเอง สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนมักจะวัดที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งในความเป็นจริงควรจะมีการวัดองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่นทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ความพึงพอใจของนักเรียน ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สิ่งหนึ่งที่เป็นข้อจำกัด

⁷⁷ จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, 2551), 21-22.

ของการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน คือ การที่ไม่สามารถวัดประสิทธิภาพของโรงเรียนได้โดยตรงพร้อม ๆ กับการวัดประสิทธิผลโรงเรียนเพราะโรงเรียนไม่ได้เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ลงทุนในทรัพยากรทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นเงินทุน อาคารสถานที่ หรือการจัดจ้างครูมาทำการสอน การที่จะวัดประสิทธิภาพของโรงเรียนจึงมีการวัดโดยหน่วยงานในระดับนโยบาย

สรุปได้ว่า โรงเรียนจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของยูคัล (Yukl) ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กรซึ่งขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ประเภท คือ 1) ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ 2) ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร 3) นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม มาเป็นเป็นแนวทางในการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนในครั้งนี้

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ประกอบด้วย จังหวัดราชบุรี จำนวน 26 โรงเรียน และจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 29 โรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. จังหวัดจ.ราชบุรีจำนวน 26 โรงเรียน ดังนี้

- 1.1 โรงเรียนเบญจมราชูทิศราชบุรี ที่อยู่ 96 ถ.มนตรีสุริยวงศ์ ต.หน้าเมือง อ. เมือง จ.ราชบุรี โทร 032-337302
- 1.2 โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ ที่อยู่ 421 ถนนยุติธรรม อ.เมือง จ.ราชบุรี โทร 032-337039
- 1.3 โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ ที่อยู่ 196 หมู่ 7 ต.อ่างทอง อ.เมือง จ.ราชบุรี โทร 032 - 352018
- 1.4 โรงเรียนแคทรายวิทยา ที่อยู่ ต.คูบัว อ.เมือง จ.ราชบุรี โทร 032-352259
- 1.5 โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ที่อยู่ 75 ถ.ราษฎร์ร่วมใจ อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี โทร 032-221140
- 1.6 โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม ถนนทรงพล ต.บ้านโป่ง อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี โทร 032-211415
- 1.7 โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุลศกกิจพิทยาคม ที่อยู่ 100 หมู่ 4 ต.กรับใหญ่ อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี โทร 032-291252
- 1.8 โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม ที่อยู่ 100 หมู่ 8 ต.หนองปลาหมอ อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี โทร 032-372630

- 1.9 โรงเรียนโพธารวมหาเสณี หมู่ 8 ต.คลองตากต อ.โพธาราม จ.ราชบุรี โทร 032-231182
- 1.10 โรงเรียนหนองโพวิทยา หมู่ที่ 9 ต.หนองโพ อ.โพธาราม จ.ราชบุรี โทร 032-389046
- 1.11 โรงเรียนท่ามะขามวิทยา หมู่ที่ 7 ต.ดอนทราย อ.โพธาราม จ.ราชบุรี โทร 032-234714
- 1.12 โรงเรียนช่องพรานวิทยา ที่อยู่ 158 ต.เตาปูน อ.โพธาราม จ.ราชบุรี โทร 032-359217
- 1.13 โรงเรียนสายธรรมจันทร์ หมู่ที่ 5 ต.ท่าหนด อ.ดำเนินสะดวก จ.ราชบุรี โทร 032-241004
- 1.14 โรงเรียนประสาทรัฐประชาภิจ 94 หมู่ที่ 5 ต.ประสาธสิทธิ์ อ.ดำเนินสะดวก จ.ราชบุรี โทร 032-248109
- 1.15 โรงเรียนเตรียมอุดมพัฒนาการดอนคลัง 188 หมู่ที่ 2 ต.ดอนคลัง อ.ดำเนินสะดวก จ.ราชบุรี โทร 032-267369
- 1.16 โรงเรียนเนกขัมมิวิทยา 81 หมู่ที่ 4 ต.แพงพวย อ.ดำเนินสะดวก จ.ราชบุรี โทร 032 - 738262
- 1.17 โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา 159 หมู่ 3 ต.บางแพ อ.บางแพ จ.ราชบุรี โทร 032-381186
- 1.18 โรงเรียนโพธิ์แก้วศรมบูรณราษฎร์อุปถัมภ์ หมู่ 7 ต.โพหัก อ.บางแพ จ.ราชบุรี โทร 032-387253
- 1.19 โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ 1/1 หมู่ 2 ต.จอมบึง อ.จอมบึง จ.ราชบุรี โทร 032-261390
- 1.20 โรงเรียนด้านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์ หมู่ที่ 2 ต.ด้านทับตะโก อ.จอมบึง จ.ราชบุรี โทร 032-265300
- 1.21 โรงเรียนปากท่อพิทยาคม 2 หมู่ 2 ต.ปากท่อ อ.ปากท่อ จ.ราชบุรี โทร 032-281056
- 1.22 โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา 152 หมู่ 15 ต.ทุ่งหลวง อ.ปากท่อ จ.ราชบุรี โทร 032-228227
- 1.23 โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย 170 หมู่ 2 ต.อ่างหิน อ.ปากท่อ จ.ราชบุรี โทร 032-719222
- 1.24 โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา 309 หมู่ 1 ต.สวนผึ้ง อ.สวนผึ้ง จ.ราชบุรี โทร 032-395152
- 1.25 โรงเรียนบ้านคาวิทยา 252 หมู่ 1 ต.บ้านคา อ.บ้านคา จ.ราชบุรี โทร 032-721011
- 1.26 โรงเรียนโสภณศิริราษฎร์ 115 หมู่ 5 ต.วัดเพลง อ.วัดเพลง จ.ราชบุรี โทร 032-399226
2. จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 29 โรงเรียน ดังนี้
- 2.1 โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ 65 ถนนคูเมือง ต.บ้านเหนือ เมืองกาญจนบุรี จ.กาญจนบุรี โทร 034-511060
- 2.2 โรงเรียนเทพศิรินทร์ลาดหญ้า กาญจนบุรี 279 หมู่ 1 ต.ลาดหญ้า เมืองกาญจนบุรี จ.กาญจนบุรี โทร 034-589242

- 2.3 โรงเรียนเทพมงคลรังสี 16 ถนนเจ้าขุนณร ต.บ้านเหนือ เมืองกาญจนบุรี จ. กาญจนบุรี
โทร 034-511320
- 2.4 โรงเรียนไทรโยคมนตรีกาญจนวิทยา 50 ม.1 ต.ลุ่มสุ่ม ไทรโยค จ.กาญจนบุรี โทร
034-591016
- 2.5 โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา 20 หมู่ 3 ต.ท่าเสา อ.ไทรโยค จ.กาญจนบุรี โทร 034-
634439
- 2.6 โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก 567 ต.บ่อพลอย อ.บ่อพลอย จ.กาญจนบุรี โทร
034-581235
- 2.7 โรงเรียนหนองรีประชานิมิต หมู่ 2 ตำบลหนองรี อ.บ่อพลอย จ.กาญจนบุรี โทร
034-646281
- 2.8 โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม 80 หมู่ 2 ต.ท่ากระดาน อ.ศรีสวัสดิ์ จ.กาญจนบุรี
โทร 034-696120
- 2.9 โรงเรียนท่ามะกาพิทยาคม 144 ม.4 ตำบลท่ามะกา อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี โทร
034-541044
- 2.10 โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยา 164 หมู่ที่ 16 ตำบลพระแท่น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
โทร 034-643103
- 2.11 โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์ ต.เขาสะพายแร่ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี โทร 034-
517865
- 2.12 โรงเรียนท่ามะกาบุญศิริวิทยา 65 หมู่ 5 ต.เขาสามลึบหาบ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี โทร
034-540254
- 2.13 โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม 11/12 ม.1 ต.ท่าเรือ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี โทร 034-
561985
- 2.14 โรงเรียนวิสุทธรังษี 32 หมู่ 1 ต.ท่าล้อ อ.ท่าม่วง จ.กาญจนบุรี โทร 034-531447
- 2.15 โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง 141 หมู่ 1 ต.ท่าม่วง อ.ท่าม่วง จ.กาญจนบุรี โทร
034-611034
- 2.16 โรงเรียนหนองขาวโกวิทพิทยาคม 180 หมู่ 1 ต.หนองขาว อ.ท่าม่วง จ.กาญจนบุรี
โทร 034-586114
- 2.17 โรงเรียนพัังตรราษฎร์รังสรรค์ หมู่ 1 ต.ท่าม่วง อ.ท่าม่วง จ.กาญจนบุรี โทร 034-
658444
- 2.18 โรงเรียนหนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง ต. หนองตากยา อ.ท่าม่วง จ.กาญจนบุรี โทร
034-644075

- 2.19 โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ 154 หมู่ 1 ถ.เลี้ยวเมือง ต.ท่าล้อ อ.ท่าม่วง จ.กาญจนบุรี โทร 034-517195
- 2.20 โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา 31 ต.ท่าขนุน อ.ทองผาภูมิ จ.กาญจนบุรี โทร 034-599746
- 2.21 โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี 84 หมู่ 6 ต.ลิ้นถีน อ.ทองผาภูมิ จ.กาญจนบุรี โทร 034-532081
- 2.22 โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา 161/1 หมู่ที่ 3 ต.หนองลู อ.สังขละบุรี จ.กาญจนบุรี โทร 034-595027
- 2.23 โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์ 12 หมู่ 3 ต.พนมทวน อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี โทร 034-579228
- 2.24 โรงเรียนพนมทวนพิทยาคม 260 หมู่ 7 ต.รางหวาย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี โทร 034-571396
- 2.25 โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง 88 หมู่ 5 ต.เลาขวัญ อ.เลาขวัญ จ.กาญจนบุรี โทร 034-576210
- 2.26 โรงเรียนด่านมะขามเตี้ยพิทยาคม 404 หมู่ที่ 1 ต.ด่านมะขามเตี้ย อ.ด่านมะขามเตี้ย จ.กาญจนบุรี โทร 034-642023
- 2.27 โรงเรียนประชาวมงคล หมู่ 4 ต.สมเด็จเจริญ อ.หนองปรือ จ. กาญจนบุรี โทร 034-519528
- 2.28 โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม ต.หนองปรือ อ.หนองปรือ จ.กาญจนบุรี โทร 034-645225
- 2.29 โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม 121 หมู่ 2 ต.สระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี โทร 034-568218 ⁷⁸

⁷⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, “แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2557 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8”, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, 2557, 2-8.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เพยาวี สุตรรัก ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการบริการที่ดี และสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยการศึกษาและเข้าใจเชิงระบบ มีสภาพที่ปรากฏมากที่สุดรองลงมา คือ วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ส่วนการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีสภาพที่ปรากฏน้อย โดยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ในระดับมาก⁷⁹

กนกวรรณ อินทร์น้อย ได้ศึกษากระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความสำคัญกับระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความสามารถในการผลิต และด้านความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก กระบวนการการบริหารทั้ง 7 ด้าน โดยรวมมีระดับความสัมพันธ์สูงและมีทิศทางความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01⁸⁰

⁷⁹ เพยาวี สุตรรัก, “สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553), ก-ข.

⁸⁰ กนกวรรณ อินทร์น้อย, “กระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553), ก-ข.

ประไพ อุดมผล ได้ศึกษา การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการทำงานสูง มาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ขาดงาน มีระบบทีมงานที่ดี นักเรียนได้รับการดูแลเอาใจใส่ด้านการเรียนจากครูทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้มาตรฐาน นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาและสถานศึกษา มาเรียนอย่างสม่ำเสมอ⁸¹

ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸²

กมลพัชร์ หินแก้ว ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสูงสุด-ต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการพัฒนาตนเอง การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสูงสุด-ต่ำสุด ได้แก่ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณา

⁸¹ ประไพ อุดมผล, “การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

⁸² ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ, “การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555), ค.

จำแนกตามเพศ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน ในด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาจำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศและอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน ในด้านการพัฒนาหลักสูตร ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸³

ประสิทธิ์ ชุมศรี ได้ศึกษาการประเมินสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ประเภท จำนวน 8 ด้าน ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 มีสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก⁸⁴

บรรลุ ชินน้ำพอง ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ และพบว่าประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นมีประสิทธิผล โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3

⁸³ กมลพัชร หินแก้ว, “สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555), ค-ง.

⁸⁴ ประสิทธิ์ ชุมศรี, “การประเมินสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2” (วิจัยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2555), ก.

อันดับแรก คือ ด้านความพึงพอใจในงานของครู ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และด้านความสามารถในการผลิต ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก โดยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁸⁵

ธัญธรณ์ ศรีเสาวลักษณ์ ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน⁸⁶

เพชรรุ่ง เรืองรุ่ง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 8 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสื่อสารและจูงใจ ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียน 3 กลุ่มตัวบ่งชี้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ กลุ่มมาตรการส่งเสริม กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05⁸⁷

⁸⁵ บรรลุ ชินน้ำพอง, “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556), ง-จ.

⁸⁶ ธัญธรณ์ ศรีเสาวลักษณ์, “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” (สารนิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี, 2556), ง.

⁸⁷ เพชรรุ่ง เรืองรุ่ง, “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3” (ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2557), ค.

นลพรรณ ศรีสุข ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการใช้อิทธิพล อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากด้านที่สูงที่สุด 5 อันดับ คือ ด้านประสิทธิผลการบริหาร ด้านการบริการที่ดี ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี จำแนกตามตำแหน่งในสถานศึกษา อายุ วุฒิการศึกษา วิชยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน⁸⁸

สุจิตรา ยีหวังเจริญ ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น องค์ประกอบด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ ระดับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีระดับสมรรถนะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁸⁹

งานวิจัยต่างประเทศ

ออสติน และเรย์โนลด์ (Austin and Reynolds) ได้ศึกษาวิจัยและรายงานว่าการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จดังนี้ 1) การจัดการอาคารสถานที่ 2) ภาวะผู้นำ 3) ความมีเสถียรภาพของบุคลากร 4) การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7) ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง 9) การวางแผนร่วมกัน

⁸⁸ นลพรรณ ศรีสุข, “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2558), ง.

⁸⁹ สุจิตรา ยีหวังเจริญ, “สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2554), 3.

10) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11) มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน 12) มีระเบียบวินัย⁹⁰

พริทเชสต์ และเฟลมเมอร์ (Pritchett and Filmer) พบว่า ประเทศต่าง ๆ มีการใช้จ่ายเงินเพื่อการลงทุนในเรื่องหนังสือและอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน ซึ่งมีผลกระทบต่อเด็กน้อยกว่าการลงทุนเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการครูเป็นอย่างมาก ในขณะที่ผลการตรวจสอบโดยใช้สมการการผลิตทางการศึกษาแสดงว่า เมื่อเพิ่มมูลค่าการลงทุนเกี่ยวกับหนังสือและอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ผู้เรียน 1 ดอลลาร์ จะส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าการเพิ่มมูลค่าการลงทุนในด้านเงินเดือนและสวัสดิการของครูประมาณ 10-100 เท่าตัว นอกจากนี้ยังพบว่า การที่ประเทศต่าง ๆ จัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการสูงนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากแรงผลักดันของสภาครูและการจี้เตือนของครูกับนักการเมืองซึ่งส่วนใหญ่มักจะโอนอ่อนผ่อนตามความต้องการของครูเพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองของตนเอง⁹¹

วิลลิงส์กี และเฟลมเมอร์ (Willingsky and Filmer) ศึกษาสมการการผลิตทางการศึกษา (education production function) พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียน คือ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการสอน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วนตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์ คือ ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเกี่ยวกับสิ่งก่อสร้าง⁹²

มารมอน (Marmon) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมความร่วมมือของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ

⁹⁰ Gilbert Austin and David Reynolds, "Managing for Improved School Effectiveness : An International Survey," *School Organization*, 10 (2/3) (1990) : 167 – 178.

⁹¹ D. A. Pritchett and R. Filmer. *Input - Output Analysis of School Finance Systems Refrom*. (Cambridge, Massachusetts : Ballinger Publishing, 1997), xi.

⁹² A. E. Willingsky and R. Filmer. *Dose money matter? The effect of school resources on student achievement and adult success*. (Washington, D.C.:Brooking., 1997), iv.

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี⁹³

สเตฟาโน่ (Stefano) ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิผลของโรงเรียน : บทบาทการนำของครูใหญ่ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐซานตาเฟ ประเทศอาเจนติน่า พบว่า พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่ผู้นำทางการบริหาร การแบ่งอย่างเป็นสัดส่วนนี้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการมีระเบียบวินัย⁹⁴

สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้วิเคราะห์และอธิบาย สรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษา นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน และยังรวมถึงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ตลอดจนความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกและรวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จนทำให้เกิดความพอใจในการทำงานซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพทั้งระบบ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ใช้แนวคิดสมรรถนะผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์ ส่วนประสิทธิผลสถานศึกษามีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้มากมายซึ่งแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ แนวคิดของยูคัล (Yukl) ซึ่งได้กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ประเภท คือ 1) ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ 2) ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร และ 3) นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม

⁹³ D. H. Marmon, “Core competencies of professional service providers in Federally Funded education programs” (Ph. D. dissertation, The University of Tennessee, 2002), 42-43.

⁹⁴ Marcelo De Stefano, *School Effectiveness : The Role of The Principal in a Leadership Public Secondary School in Santa Fe Province*, accessed August 1, 2014. available from <http://digitalcommons.libraries.columbia.edu/dissertations/>

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผู้ให้ข้อมูลคือ 1) ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการ และ 3) ครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี ข้อมูลวารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนำมาจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูล

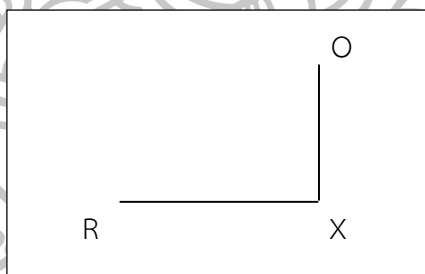
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมาสรุปเขียนร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะแล้วจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดราชบุรีและจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 55 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดราชบุรีและจังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยใช้การกำหนดขนาดกลุ่ม

ตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁰³ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 48 แห่ง แล้วทำการสุ่มด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จำแนกตามจังหวัด

ผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้มีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการหรือปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการหรือปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 192 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด	ประชากร (สถานศึกษา)	กลุ่มตัวอย่าง (สถานศึกษา)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			
			ผู้อำนวยการ หรือปฏิบัติ ราชการแทน ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ หรือปฏิบัติ ราชการแทน รองผู้อำนวยการ	ครู	รวม
ราชบุรี	26	23	23	23	46	92
กาญจนบุรี	29	25	25	25	50	100
รวม	55	48	48	48	96	192

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 1. ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
- 2. ตัวแปรต้น** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ดังนี้

¹⁰³ Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Management* (November) (1970), 608.

2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ โดยการปลูกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

2.2 การบริการที่ดี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เน้นการบริการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เน้นการตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ พัฒนาระบบงานขององค์กรให้เกิดความรวดเร็วสะดวกสบาย ตลอดจนดำเนินการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

2.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน เรียนรู้การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อพัฒนางาน แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการประชุมวิชาการ อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน รวบรวมองค์ความรู้และจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

2.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม มีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน ทีมงานในทุกโอกาส สามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ตลอดจนมีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง สถานศึกษาผู้บริหารมีความสามารถในการคิดแยกแยะประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ความสามารถในการรวบรวมสิ่งต่าง ๆ รวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของนักเรียน โรงเรียน และชุมชน สามารถวางแผนงาน/โครงการได้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ตลอดจนสามารถบริการโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ และพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการพูดเขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทางเพื่อการสื่อสารและจูงใจได้อย่างเหมาะสม เช่น การยิ้มทักทาย การแสดงออกด้วยท่าทีที่เป็นมิตร สามารถ ชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย สามารถในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมเมื่อเกิดข้อพิพาทหรือเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ตลอดจนสามารถเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร นักเรียน โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

2.7 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากร มีส่วนร่วมในการช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรของตนเอง

2.8 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์/แนวทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน สามารถกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน สามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการและเป้าหมาย ตลอดจนยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

3. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของยูคัล (Yukl) ขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 3 ประเภท ดังนี้

3.1 ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ หมายถึง สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่เชื่อถือได้ จัดการเรียนการสอนสอดคล้องตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีวัสดุ อุปกรณ์และสื่อการเรียนที่มีประสิทธิภาพ ครูและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ การบริหารมีประสิทธิภาพ มีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน บริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน ตลอดจนมีการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารงานของโรงเรียน

3.2 ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร หมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรภายในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียน ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ผู้ปกครอง และชุมชน ได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครอง และชุมชน ได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของชุมชน ชุมชนแสดงออกถึงความรักและหวงแหนสถานศึกษาในฐานะองค์กรของชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของชุมชน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

3.3 นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษารู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารและบุคลากรสามารถสังเกตพบทั้งสิ่งที่เป็นผลกระทบและโอกาสแก่โรงเรียนแล้วสามารถเลือกกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นในขั้นตอนการทำงาน มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สามารถ

จัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดการความรู้ในองค์กร สามารถเลือกและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ทันและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลสถานศึกษาตามแนวคิดของยูคัล (Yukl)

ในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหาร/ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหาร/ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหาร/ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ให้น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหาร/ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร/ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับสมรรถนะผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา และขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 2 นำผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าว มาสร้างแบบสอบถามสมรรถนะผู้บริหารตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของยูคูล์ (Yukl) แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง และนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกจากเขตพื้นที่การมัธยมศึกษาเขตอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เขต 8 จำนวน 8 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 32 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาคำนวณหาค่าความเที่ยง (reliability) ตามวิธีการของ (Conbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient)⁵ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .982

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์เพื่อดำเนินการถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากแต่ละสถานศึกษา

2. นำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยออกให้ส่งไปยังแต่ละสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้แต่ละสถานศึกษาทางไปรษณีย์และนัดหมายวันที่จะไปขอรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง และในส่วนของสถานศึกษาที่อยู่ใกล้เคียง ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาซึ่งมีความสมบูรณ์ครบทุกฉบับ
2. จัดระเบียบข้อมูล ตรวจสอบรวมคะแนน
3. ลงรหัสข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป นำไปคำนวณค่าทางสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล
4. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบคำบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูล ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลสถานศึกษาใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบส (Best)¹⁰⁴ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา/ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา/ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา/ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา/ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

¹⁰⁴ John W. Best, *Research in Education*, 4thed. (Englewood cliffs : Prentice - Hall, Inc., 1983), 190.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา/ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
- 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผู้ให้ข้อมูลคือ 1) ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ 2) รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการ และ 3) ครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 192 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของยูคูล์ (Yukl) แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 การวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 55 แห่ง กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 48 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ 1 คน 2) รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการ 1 คน และ 3) ครู 2 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา ตามแนวคิดของยูก์ (Yukl) ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 176 ฉบับ จากสถานศึกษา 44 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 91.67 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยหาความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	79	44.89
	- หญิง	97	55.11
	รวม	176	100.00
2	อายุ		
	- 20 - 30 ปี	41	23.30
	- 31 - 40 ปี	37	21.02
	- 41-50 ปี	32	18.18
	- 51-60 ปี	66	37.50
	รวม	176	100.00
3	วุฒิการศึกษา		
	- ปริญญาตรี	73	41.48
	- ปริญญาโท	96	54.55
	- ปริญญาเอก	7	3.97
	- อื่น ๆ (ไปรตระบุ)	0	0.00
	รวม	176	100.00
4	ตำแหน่งปัจจุบัน		
	- ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ	44	25.00
	- รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการ	44	25.00
	- ครู	88	50.00
	รวม	176	100.00
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	- น้อยกว่า 5 ปี	53	30.11
	- 5 - 10 ปี	34	19.32
	- 11-15 ปี	18	10.23
	- 16-20 ปี	13	7.39
	- มากกว่า 20 ปี	58	32.95
	รวม	176	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า จากจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 176 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคือ จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 55.11 ส่วนเพศชายมีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 44.89

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมาคืออายุระหว่าง 20-30 ปีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 อายุระหว่าง 31 - 40 ปีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 21.02 และน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 41-50 ปีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18

วุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 41.47 และน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่าปริญญาเอกจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.98

ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ครู จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ รองผู้อำนวยการหรือปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และน้อยที่สุดคือ ผู้อำนวยการหรือปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 20 ปีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 32.95 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 30.11 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 5-10 ปีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 19.32 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11-15 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.23 และน้อยที่สุดคือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 16-20 ปีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.39

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ในการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม (X_{tot})

(n=44)

ด้าน	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
	สมรรถนะหลัก			
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1)	4.36	0.29	มาก
2	การบริการที่ดี (X_2)	4.34	0.27	มาก
3	การพัฒนาตนเอง (X_3)	4.32	0.31	มาก
4	การทำงานเป็นทีม (X_4)	4.23	0.37	มาก
	สมรรถนะประจำสายงาน			
5	การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X_5)	4.21	0.31	มาก
6	การสื่อสารและจูงใจ (X_6)	4.26	0.30	มาก
7	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7)	4.30	0.32	มาก
8	การมีวิสัยทัศน์ (X_8)	4.29	0.32	มาก
	รวม (X_{tot})	4.29	0.28	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.29$, $SD=0.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X}=4.36$, $SD=0.29$) การบริการที่ดี ($\bar{X}=4.34$, $SD=0.27$) การพัฒนาตนเอง ($\bar{X}=4.32$, $SD=0.31$) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ($\bar{X}=4.30$, $SD=0.32$) การมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=4.29$, $SD=0.32$) การสื่อสารและจูงใจ ($\bar{X}=4.26$, $SD=0.30$) การทำงานเป็นทีม ($\bar{X}=4.23$, $SD=0.37$) และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ($\bar{X}=4.21$, $SD=0.31$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.27 - 0.37 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ในการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

(n=44)

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์				
1	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ	4.44	0.30	มาก
2	ผู้บริหารปลุกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.43	0.35	มาก
3	ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน	4.32	0.37	มาก
4	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของงาน	4.26	0.33	มาก
5	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์	4.34	0.29	มาก
	รวม	4.36	0.29	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$, $SD=0.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ($\bar{X}=4.44$, $SD=0.30$) ผู้บริหารปลุกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.43$, $SD=0.35$) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ($\bar{X}=4.34$, $SD=0.29$) ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน ($\bar{X}=4.32$, $SD=0.37$) และผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของงาน ($\bar{X}=4.26$, $SD=0.33$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.29 - 0.37 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้าน การบริการที่ดี

(n=44)

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
การบริการที่ดี				
1	ผู้บริหารมีความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มี ประสิทธิภาพ	4.36	0.37	มาก
2	ผู้บริหารเน้นการให้บริการแก่นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มา ติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกัน	4.48	0.29	มาก
3	ผู้บริหารเน้นการตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4.35	0.30	มาก
4	ผู้บริหารเน้นพัฒนาระบบงานขององค์การให้เกิดความรวดเร็ว สะดวกสบาย	4.30	0.31	มาก
5	ผู้บริหารดำเนินการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง	4.21	0.38	มาก
	รวม	4.34	0.27	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริการที่ดีโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X}=4.34$, $SD=0.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเน้นการให้บริการแก่นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มา ติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกัน ($\bar{X}=4.48$, $SD=0.30$) ผู้บริหารมีความตั้งใจในการปรับปรุงระบบ บริการให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.36$, $SD=0.37$) ผู้บริหารเน้นการตอบสนองต่อความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ ($\bar{X}=4.35$, $SD=0.30$) ผู้บริหารเน้นพัฒนาระบบงานขององค์การให้เกิดความรวดเร็ว สะดวกสบาย ($\bar{X}=4.30$, $SD=0.31$) และผู้บริหารดำเนินการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{X}=4.21$, $SD=0.38$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.29 - 0.38 หมายความว่ามีการกระจาย ของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการพัฒนาตนเอง

(n=44)

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
การพัฒนาตนเอง				
1	ผู้บริหารมีการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนา งาน	4.38	0.33	มาก
2	ผู้บริหารมีการเรียนรู้การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อพัฒนางาน	4.27	0.35	มาก
3	ผู้บริหารแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการประชุมวิชาการ อบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน	4.38	0.41	มาก
4	ผู้บริหารดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้และจัดการความรู้ที่ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร	4.26	0.35	มาก
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ	4.33	0.31	มาก
	รวม	4.32	0.31	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาตนเองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.32$, $SD=0.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารมีการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนา
งาน ($\bar{X}=4.38$, $SD=0.33$) ผู้บริหารแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการประชุมวิชาการ อบรม
สัมมนาเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ($\bar{X}=4.38$, $SD=0.41$) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหา
ความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.33$, $SD=0.31$) ผู้บริหารมีการ
เรียนรู้การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อพัฒนางาน ($\bar{X}=4.27$, $SD=0.35$) และผู้บริหาร
ดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้และจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร
($\bar{X}=4.26$, $SD=0.35$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.31 - 0.41 หมายความว่ามีการกระจาย
ของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการทำงานเป็นทีม

(n=44)

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
การทำงานเป็นทีม				
1	ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม	4.23	0.40	มาก
2	ผู้บริหารมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	4.12	0.42	มาก
3	ผู้บริหารให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน ทีมงานในทุกโอกาส	4.23	0.41	มาก
4	ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	4.30	0.41	มาก
5	ผู้บริหารมีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.26	0.38	มาก
	รวม	4.23	0.37	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23$, $SD=0.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ($\bar{X}=4.30$, $SD=0.41$) ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.23$, $SD=0.40$) ผู้บริหารมีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X}=4.26$, $SD=0.38$) ผู้บริหารให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนทีมงานในทุกโอกาส ($\bar{X}=4.23$, $SD=0.41$) และผู้บริหารมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ($\bar{X}=4.12$, $SD=0.42$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.38 - 0.42 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์

(n=44)

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
การวิเคราะห์และสังเคราะห์				
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดแยกแยะประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	4.19	0.37	มาก
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการรวบรวมสิ่งต่าง ๆ รวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ	4.21	0.33	มาก
3	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของนักเรียน โรงเรียน และชุมชน	4.19	0.33	มาก
4	ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน/โครงการได้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.24	0.37	มาก
5	ผู้บริหารสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ และพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	0.38	มาก
	รวม	4.21	0.31	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, $SD=0.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน/โครงการได้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ($\bar{X}=4.24$, $SD=0.37$) ผู้บริหารสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ และพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.23$, $SD=0.38$) ผู้บริหารมีความสามารถในการรวบรวมสิ่งต่าง ๆ รวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.21$, $SD=0.33$) ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดแยกแยะประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.19$, $SD=0.37$) และผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของนักเรียน โรงเรียน และชุมชน ($\bar{X}=4.19$, $SD=0.33$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.33 - 0.38 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการสื่อสารและจิตใจ

(n=44)

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
การสื่อสารและจิตใจ				
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดเขียนสื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.28	0.32	มาก
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทางเพื่อการสื่อสารและจิตใจได้อย่างเหมาะสม เช่น การยิ้มทักทาย การแสดงออกด้วยท่าทีที่เป็นมิตร	4.38	0.33	มาก
3	ผู้บริหารมีความสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย	4.20	0.38	มาก
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมเมื่อเกิดข้อพิพาทหรือเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน	4.22	0.35	มาก
5	ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร นักเรียน โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	4.21	0.38	มาก
	รวม	4.26	0.30	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารด้านการสื่อสารและจิตใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$, $SD=0.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทางเพื่อการสื่อสารและจิตใจได้อย่างเหมาะสม เช่น การยิ้มทักทาย การแสดงออกด้วยท่าทีที่เป็นมิตร ($\bar{X}=4.38$, $SD=0.33$) ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดเขียนสื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.28$, $SD=0.32$) ผู้บริหารมีความสามารถในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมเมื่อเกิดข้อพิพาทหรือเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ($\bar{X}=4.22$, $SD=0.35$) ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร นักเรียน โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X}=4.21$, $SD=0.38$) และผู้บริหารมีความสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ($\bar{X}=4.20$, $SD=0.38$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.32 - 0.38 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

(n=44)

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร				
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากร	4.27	0.36	มาก
2	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.23	0.38	มาก
3	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.31	0.34	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง	4.34	0.33	มาก
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรของตนเอง	4.36	0.35	มาก
	รวม	4.30	0.32	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.30$, $SD=0.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรของตนเอง ($\bar{X}=4.36$, $SD=0.35$) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง ($\bar{X}=4.34$, $SD=0.33$) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X}=4.31$, $SD=0.34$) ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากร ($\bar{X}=4.27$, $SD=0.36$) และผู้บริหารมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.23$, $SD=0.38$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.33 - 0.38 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการมีวิสัยทัศน์

(n=44)

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
การมีวิสัยทัศน์				
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์/แนวทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.32	0.35	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.27	0.34	มาก
3	ผู้บริหารสามารถกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน	4.30	0.36	มาก
4	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการและเป้าหมาย	4.30	0.35	มาก
5	ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป	4.28	0.36	มาก
	รวม	4.29	0.32	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.29$, $SD=0.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์/แนวทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X}=4.32$, $SD=0.35$) ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการและเป้าหมาย ($\bar{X}=4.30$, $SD=0.35$) ผู้บริหารสามารถกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน ($\bar{X}=4.30$, $SD=0.36$) ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป ($\bar{X}=4.28$, $SD=0.36$) และผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X}=4.27$, $SD=0.34$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.34 - 0.36 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของยูคัล (Yukl) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยภาพรวม (Y_{tot})

(n=44)

ด้าน	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
1	ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (y_1)	4.31	0.29	มาก
2	ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (y_2)	4.29	0.29	มาก
3	นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (y_3)	4.25	0.27	มาก
	รวม (Y_{tot})	4.28	0.27	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.28$, $SD=0.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ ($\bar{X}=4.31$, $SD=0.29$) ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร ($\bar{X}=4.29$, $SD=0.29$) นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ($\bar{X}=4.25$, $SD=0.27$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.27 - 0.29 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 13-15

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้

(n=44)

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้				
1	สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่เชื่อถือได้	4.36	0.33	มาก
2	สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.32	0.38	มาก
3	สถานศึกษามีวัสดุ อุปกรณ์และสื่อการเรียนที่ใช้การได้ดีตรงตามความต้องการของบุคลากร	4.22	0.38	มาก
4	สถานศึกษามีครูและบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเชื่อถือได้	4.40	0.31	มาก
5	สถานศึกษามีการบริหารที่มีผลลัพธ์ตรงตามวิสัยทัศน์	4.28	0.39	มาก
6	สถานศึกษามีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส	4.40	0.36	มาก
7	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน	4.31	0.34	มาก
8	สถานศึกษามีการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4.25	0.38	มาก
9	สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา	4.23	0.40	มาก
10	สถานศึกษามีการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารงานเช่น มีการวางแผนงบประมาณ	4.29	0.38	มาก
	รวม	4.31	0.29	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.31$, $SD=0.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ สถานศึกษามีครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเชื่อถือได้ ($\bar{X}=4.40$, $SD=0.31$) สถานศึกษามีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส ($\bar{X}=4.40$, $SD=0.36$) สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่เชื่อถือได้ ($\bar{X}=4.36$, $SD=0.33$) สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ($\bar{X}=4.32$, $S.D.=0.38$) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.31$, $SD=0.34$) สถานศึกษามีการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารงานเช่น

มีการวางแผนงบประมาณ ($\bar{X}=4.29, SD=0.38$) สถานศึกษามีการบริหารที่มีผลลัพธ์ตรงตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=4.28, SD=0.39$) สถานศึกษามีการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ($\bar{X}=4.25, SD=0.38$) สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.23, SD=0.40$) และสถานศึกษามีวัสดุ อุปกรณ์และสื่อการเรียนรู้ที่ใช้การได้ดี ตรงตามความต้องการของบุคลากร ($\bar{X}=4.22, SD=0.38$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.31 - 0.40 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร

(n=44)

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร				
1	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรภายในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.24	0.41	มาก
2	สถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน	4.35	0.40	มาก
3	สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษา	4.36	0.39	มาก
4	สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ผู้ปกครอง และชุมชน	4.33	0.39	มาก
5	สถานศึกษาได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครอง และชุมชน	4.35	0.35	มาก
6	สถานศึกษาได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของชุมชน	4.27	0.32	มาก
7	ชุมชนแสดงออกถึงความรักและหวงแหนสถานศึกษาในฐานองค์กรของชุมชน	4.22	0.33	มาก
8	สถานศึกษาได้รับการยกย่องว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของชุมชน	4.24	0.35	มาก
9	สถานศึกษาได้รับการยกย่องว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.28	0.32	มาก
10	สถานศึกษามีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน	4.27	0.27	มาก
	รวม	4.29	0.29	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.29$, $SD=0.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.36$, $SD=0.39$) สถานศึกษาได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครอง และชุมชน ($\bar{X}=4.35$, $SD=0.35$) สถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน ($\bar{X}=4.35$, $SD=0.40$) สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกผู้ปกครอง และชุมชน ($\bar{X}=4.33$, $SD=0.39$) สถานศึกษาได้รับการยกย่องว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.28$, $SD=0.32$) สถานศึกษามีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ($\bar{X}=4.27$, $SD=0.27$) สถานศึกษาได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของชุมชน ($\bar{X}=4.27$, $SD=0.32$) สถานศึกษาได้รับการยกย่องว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของชุมชน ($\bar{X}=4.24$, $SD=0.35$) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรภายในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ($\bar{X}=4.24$, $SD=0.41$) ชุมชนแสดงออกถึงความรักและห่วงหาพันสถานศึกษาในฐานะองค์กรของชุมชน ($\bar{X}=4.22$, $SD=0.33$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.27 – 0.41 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดลอม

(n=44)

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดลอม				
1	บุคลากรในสถานศึกษารู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดลอม	4.24	0.30	มาก
2	ผู้บริหารและบุคลากรสามารถสังเกตพบทั้งสิ่งที่เป็นผลกระทบและโอกาสแก่สถานศึกษา	4.24	0.31	มาก
3	ผู้บริหารและบุคลากรสามารถเลือกกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	4.23	0.35	มาก
4	ผู้บริหารและบุคลากรมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	4.22	0.32	มาก
5	สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในขั้นตอนการทำงาน	4.28	0.30	มาก

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษานวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (ต่อ)

(n=44)

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับ
6	บุคลากรในสถานศึกษามีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	4.23	0.32	มาก
7	สถานศึกษามีการจัดการความรู้ในองค์กร	4.23	0.31	มาก
8	สถานศึกษามีการเลือกและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	4.27	0.30	มาก
9	สถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง	4.27	0.35	มาก
10	สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ทันและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	4.28	0.36	มาก
	รวม	4.25	0.27	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษานวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.25$, $SD=0.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในขั้นตอนการทำงาน ($\bar{X}=4.28$, $SD=0.30$) สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ทันและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.28$, $SD=0.36$) สถานศึกษามีการเลือกและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.27$, $SD=0.30$) สถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.27$, $SD=0.35$) บุคลากรในสถานศึกษารู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ($\bar{X}=4.24$, $SD=0.30$) ผู้บริหารและบุคลากรสามารถสังเกตพบทั้งสิ่งที่เป็นผลกระทบและโอกาสแก่สถานศึกษา ($\bar{X}=4.24$, $SD=0.31$) สถานศึกษามีการจัดการความรู้ในองค์กร ($\bar{X}=4.23$, $SD=0.31$) ผู้บริหารและบุคลากรสามารถเลือกกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.23$, $SD=0.35$) บุคลากรในสถานศึกษามีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.23$, $SD=0.32$) และผู้บริหารและบุคลากรมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.22$, $SD=0.32$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.30 - 0.36 หมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์
สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวม และรายด้าน

(n=44)

ตัวแปร	ความมีประสิทธิภาพและ ขั้นตอนการทำงานที่ เชื่อถือได้ (Y ₁)	ความสัมพันธ์ของบุคลากร และทรัพยากร (Y ₂)	นวัตกรรมและการปรับตัว ต่อสิ่งแวดล้อม (Y ₃)	ภาพรวม (Y _{tot})
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X ₁)	.657**	.630**	.627**	.671**
การบริการที่ดี (X ₂)	.629**	.476**	.563**	.584**
การพัฒนาตนเอง (X ₃)	.710**	.687**	.680**	.728**
การทำงานเป็นทีม (X ₄)	.716**	.697**	.701**	.740**
การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X ₅)	.768**	.703**	.686**	.757**
การสื่อสารและจูงใจ (X ₆)	.667**	.603**	.622**	.663**
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X ₇)	.714**	.698**	.668**	.729**
การมีวิสัยทัศน์ (X ₈)	.736**	.682**	.664**	.730**
ภาพรวม (X _{tot})	.780**	.724**	.727**	.782**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 16 พบว่า สมรรถนะผู้บริหาร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผลของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (Y_{tot}) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.782$) อย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความมีประสิทธิภาพ

และขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (Y_1) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.780$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (Y_3) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.727$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (Y_2) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.724$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X_5) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (Y_{tot}) สัมพันธ์กันมากที่สุด อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.757$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์ ประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (Y_1) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.768$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ มีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (Y_2) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.703$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (Y_3) อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=.686$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์การบริการที่ดี (X_2) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (Y_{tot}) สัมพันธ์กันน้อยสุด อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=.584$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กับควมมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (Y_1) อยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy}=.629$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (Y_3) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.563$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (Y_2) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.476$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 8” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 8 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 8 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 8 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 176 ฉบับ จากสถานศึกษา 44 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 91.67 ผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของยูคัล (Yukl) สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มีข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารและจูงใจ การทำงานเป็นทีม และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามลำดับ
2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมตามลำดับ

3. สมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนของการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงบทบาทการเป็นผู้นำยุคใหม่เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารสถานศึกษา มีการวางแผน วิเคราะห์ อุปสรรคของการทำงานเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการคิดหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของบรรลุ ชินน้ำพอง ที่ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารมีสมรรถนะโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเพียว สุศรี ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารอยู่ในระดับมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 สมรรถนะผู้บริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับสถานศึกษา ผู้บริหารคำนึงถึงการปลูกฝังและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบในการทำงาน งานที่ทำออกมาจึงเป็นงานที่มีคุณภาพสูงสุด ครูและบุคลากรตระหนักถึงการช่วยดูแลทรัพยากรและทรัพย์สินขององค์กร เสมือนหนึ่งเป็นของตนเอง ผู้บริหารมีความอดทน รอบคอบ มีทักษะในการฝึกและสอนคนให้เป็น มีการติดตามผลงานกับครูและบุคลากร มีการตรวจสอบความ

คืบหน้าของงานที่มอบหมายให้เป็นการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดความรับผิดชอบงานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลพัชร หินแก้ว ที่ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และมีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน และผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 สมรรถนะผู้บริหารด้านการบริการที่ดี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงการให้ความช่วยเหลือ การดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดีผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจ และชื่นชมสถานศึกษา ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานบริการ สนับสนุนงานด้านต่างๆ เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานบริการวิชาการ เป็นต้น ในสถานศึกษา การบริการถือเป็นสิ่งสำคัญกับบุคลากรทุกคน ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำด้านการบริการต่อผู้รับบริการคือ นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนเท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ ผู้บริหารเป็นแกนหลักในการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และเทคนิคการพัฒนาระบบงานของสถานศึกษาให้เกิดความสะดวกสบายความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญวิ สุตริก ที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า สมรรถนะด้านการบริการที่ดีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการเสียสละเวลาให้กับผู้รับบริการได้รับความพอใจ ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความพึงพอใจในการบริการและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษามีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและให้คำแนะนำ

1.3 สมรรถนะผู้บริหารด้านการพัฒนาตนเอง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญต่อการบริหารการศึกษา ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง และมีการพัฒนาบุคลากรและการบริหารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นผู้บริหารยุคใหม่มีวิธีการที่หลากหลายในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประสิทธิ์ ชุมศรี ที่ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย

ภาระงาน สมรรถนะสูงสุดคือ การพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ส่วนภาระงานที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะต่ำสุด คือ จัดทำแผนพัฒนาตนเอง

1.4 สมรรถนะผู้บริหารด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนลพรรณ ศรีสุข ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี พบว่า สมรรถนะผู้บริหารด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การจัดทำระบบทะเบียนบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพในองค์กร เพื่อตรวจสอบและประเมินผลได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

1.5 สมรรถนะผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความสามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษามีความเป็นไปได้ และมีวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น มีวิสัยทัศน์ชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่บุคลากรของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรช่วยกันผลักดันให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารมีความสามารถในการแก่งคิด แก่งคน และแก่งงานวิสัยทัศน์จึงชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุจิตรา ยีหวังเจริญ ที่ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้านการมีวิสัยทัศน์โดยภาพรวม พบว่ามีสมรรถนะผู้บริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะในด้านความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามแผนมากที่สุด รองลงมาคือ สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสังคมมุสลิมและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง และแสวงหาโอกาสหรือแนวทางพัฒนาความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอตามลำดับ ส่วนสมรรถนะที่มีน้อยที่สุด คือ การติดตามงานของโรงเรียนให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

1.6 สมรรถนะผู้บริหารด้านการสื่อสารและจูงใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารและจูงใจถือเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้การสื่อสารและจูงใจเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไป และช่วยในการประสานงานของ

หน่วยงานในแง่ของการบริหารองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญธรณ์ ศรีเสาวลักษณ์ ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารด้านการสื่อสารและการจูงใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีโครงสร้างการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลที่ต้องเพียงพอ และจัดให้เป็นระบบสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระตุ้น หรือผลักดันให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีเกิดความรู้สึกศรัทธา เต็มใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยบรรยากาศที่ดีต่อกัน จัดกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แสดงความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน และเป็นกันเอง

1.7 สมรรถนะผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีม มีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ซึ่งจัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา และมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกันมีการติดต่อสื่อสารมีการพึ่งพาอาศัยกัน ให้ความร่วมมือกันในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีโดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำทีม และบุคลากรต่างมีความเข้าใจในบทบาทของตนในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเพชรรุ่ง เรื่องรุ่ง ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีมภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

1.8 สมรรถนะผู้บริหารด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ มีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะการบริหารงานของผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆหาสาเหตุที่อันเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน เพื่อให้สามารถทำได้ทันตามกำหนด ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้นำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารมีทักษะทางความรู้ ความคิด มีปัญญา และมีวิสัยทัศน์ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับคนอื่น มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษากระตุ้นให้คิดแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริจันทร์ พลอยกระโทก ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความเห็นต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติมากกว่าสมรรถนะอื่นๆ คือ ด้านการวิเคราะห์และการสังเคราะห์

2. จากผลการวิจัย พบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงาน ทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้สถานศึกษามีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป สามารถดำเนินงานในสถานศึกษา ทั้งการบริหารการจัดการเรียนการสอน จนสามารถทำให้นักเรียนส่วนใหญ่ในสถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ อินทร์น้อย ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของยุคนันท์ หวานฉ่ำ ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน เช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ครูและบุคลากรมีประสิทธิภาพ มีการจัดการเรียนการสอนที่เชื่อถือได้ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ซึ่งก็บัสสัน และคณะ (Gibson and others) มีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารที่จะบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ให้ถ่องแท้เสียก่อนการวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรจะคงอยู่หรือล่มสลายขึ้นอยู่กับผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานตลอดจนความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การวิเคราะห์ประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นเหตุเป็นผล และน่าเชื่อถือ

2.2 ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูและบุคลากรภายในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกผู้ปกครอง และชุมชน ได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครอง และชุมชน ได้รับการยกย่องว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบนเนทท์ และโอเบรียน (Bennette an O'Brien) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็น การแลกเปลี่ยนความรู้จะ

เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีม ต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

2.3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารและบุคลากรสามารถสังเกตเห็นสิ่งที่เป็นผลกระทบและโอกาสแก่โรงเรียนแล้วสามารถเลือกกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ที่กล่าวว่า ความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ ความสามารถขององค์กรที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงความสามารถของฝ่ายบริหารที่จะรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและภายในองค์กรเองด้วย เพื่อให้องค์กรสามารถทำหน้าที่ และดำเนินการต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหาร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (Y_{tot}) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.782$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (Y_1) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.780$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม (Y_3) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.727$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร (Y_2) อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.724$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ หากผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับสูง สถานศึกษาก็จะมีประสิทธิภาพมากตามไปด้วย และในทางกลับกัน หากผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในระดับต่ำ สถานศึกษาก็จะมีประสิทธิภาพน้อยตามไปด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 มีสมรรถนะมีการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆหาสาเหตุที่อันเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน เพื่อให้สามารถทำได้ทันตามกำหนด สนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรรวมทั้งสามารถบริหารงานและบุคลากรในสถานศึกษาของตนเองได้เป็นอย่างดี มีการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้สถานศึกษามีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ครูและบุคลากรมีประสิทธิภาพ มีการจัดการเรียนการสอนที่เชื่อถือได้ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และมีความสามารถในการดำเนินงาน ตลอดจนบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบรรลุ ชินน้ำพอง ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปร สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีความสัมพันธ์ กันในทางบวกสูงสุด และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์กับ ประสิทธิภาพของ โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีความสัมพันธ์ทางบวกเป็นอันดับสุดท้าย

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีมและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น และประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น จึงขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยผู้บริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารควรแนะนำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ รู้จักคิด และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคน ทำการฝึกอบรมพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงขึ้นอันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ในการบริหารคน สามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

2. ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ผู้บริหารควรมีแนวความคิดในเชิงบวก และคิดสร้างสรรค์ พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ๆ ฝึกฝนทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดเชิงสังเคราะห์ เพื่อสามารถนำความรู้มาพัฒนาองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และการคิดเชิงวิจารณ์ คิดอย่างมีวิจรรณญาณ พร้อมทั้งแก้ไขปัญหามีเหตุมีผล และข้อเท็จจริงอย่างชัดเจนก่อนตัดสินใจ ช่างสังเกต ช่างจดจำ ตั้งใจทำงาน มีหลักการ และละเอียดรอบคอบ เมื่อเกิดปัญหา ควรหาวิธีแก้ไขปัญห โดยใช้หลักการ หรือกระบวนการคิดวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบ

3. ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนควรมีการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มีการสังเกตสิ่งที่เป็นผลกระทบและโอกาสแก่สถานศึกษา และเลือกกลยุทธ์ในการ

พัฒนาสถานศึกษาให้เหมาะสม มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา บริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดประสิทธิผลภายในสถานศึกษาอย่างสูงสุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กนกวรรณ อินทร์น้อย. “กระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553.

กมลพัชร หินแก้ว. “สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555.

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. **หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว, 2548.

ชูชัย สมितिไกร. **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

จิตติพัฒน์ พิษุธาตพงศ์. “การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มหาชน”. 10 กรกฎาคม 2548.

ณรงค์วิทย์ แสงทอง. **มารู้จัก Competency กันเถอะ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.

दनัย เทียนพุด. **ความสามารถในทรคนนะ ดร.दनัย เทียนพุด.** กรุงเทพฯ : บริษัทเอ.อาร์.อินฟอร์เมชั่น แอน พับลิเคชั่น จำกัด, 2550.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. **“ทฤษฎีระบบ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 3.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

เทื้อน ทองแก้ว. **สมรรถนะ Competency : หลักการและแนวปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550.

ธัญยธรรณ ศรีเสาวลักษณ์. “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี, 2556.

ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : U.L.T.เพรสการพิมพ์, 2556.

—————. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา : ยุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2550.

- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. **Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2549.
- นลพรรณ ศรีสุข. “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2558.
- บรรลุ ชินน้ำพอง. “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.
- ประไพ อุดมผล. “การปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ประสิทธิ์ ชุมศรี. “การประเมินสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2.” วิจัยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2555.
- ปฏิภาณ ขาขุนทด. **ผู้บริหารการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์**. เข้าถึงเมื่อ 25 ตุลาคม 2557 เข้าถึงได้จาก <http://www.mcu.ac.th/userfiles/file/MCU>
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2546.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. **การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2549.
- เพียว สุตริภัก. “สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553.
- เพชรรุ่ง เรื่องรุ่ง. “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2557.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. “การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. **BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ : แพซิฟิค, 2546.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. **โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ. 2551 – 2552**. กรุงเทพฯ : เดคโคเดียตีไซน์, 2552.

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สสวท.. **โครงการประเมินผลPISA**. เข้าถึงเมื่อ 30

กันยายน 2557. เข้าถึงได้จาก <http://pisathailand.ipst.ac.th/>

สุจิตรา ยีหวังเจริญ. “สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2554.

สุรพงษ์ มาลี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ**. พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2553.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม**

แห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555 - 2559. เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2557. เข้าถึงได้จาก [http :
//www.nesdb.go.th / Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf](http://www.nesdb.go.th / Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf)

สำนักมาตรฐานวิชาชีพ. **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **สภาวการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก ปี 2557**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2557.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8. “รายงานผลการดำเนินงานโครงการประชุมสัมมนา “บทบาทขององค์กรบุคคลในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษา”. 10 สิงหาคม 2556.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. “แบบเก็บข้อมูลการตรวจราชการและติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายการตรวจราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557.” 24 กุมภาพันธ์ 2557.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557.” กุมภาพันธ์ 2557.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **สมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ : พี. เอ. ลีฟวิง, 2548.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2547.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **สมรรถนะการบริหารงานที่ทำให้องค์กรเกิดการยอมรับ**. เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2557. เข้าถึงได้จาก [http ://www.kroobannok.com/blog/36790](http://www.kroobannok.com/blog/36790)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. **กฎหมายและหนังสือเวียนของ ก.ค.ศ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2548.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. “แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2557

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8”. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. 2557. 2-8.

เสริมศักดิ์ วิศาลากรณ์. **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ตะเกียง, 2538.

อากร ภูวิทย์พันธุ์. **Competency Dictionary**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์, 2548.

อุทุมพร จามรมาน. “หลักการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.” **เอกสารการสอนวิชาการพัฒนา แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, 2535.

ภาษาต่างประเทศ

Davies, B., and Ellison, L. **School leadership for the 21th century**. London : Rutledge. ,1997.

Delmont T.J. **A competency model for the position of chair/head of Academic Unit at the University of Minnesota**. accessed August 8. 2014. available from <http://www.um.edu/ohr/adp/heads>

Hanson Mark E. **Educational Administration and Organization Behavior**. 4thed. Boston : Allyn and Bacon, 1996.

Harvighurst Robert J. and Neugarten Bernice L. **Society and Education**. Boston : Allyn and Bacon Inc., 1969.

Hoy Wayne K. and Miskel Cecil G. **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. 8thed. Singapore : McGraw – Hill. Inc., 2008.

John W Best . **Research in Education**. 4thed. Englewood cliffs : Prentice -Hall. Inc. ,1983.

Krejcie Robet V. and Morgan Daryle W. “Determining Sample Size for Research Activities.” **Journal for Education and Psychological Management** November, 1970.

Katz Daniel and Kahn Robert L. **The Social Psychology of Organization**. 2nded. New York : John Wiley and Son, 1978.

Locke Edwin A. “The Nature and Causes of Satisfaction.” **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. 2nded. Chicago : Rand McNally, 1976.

Marmon D.H. “Core competencies of professional service providers in Federally Funded education programs.” Ph.D. dissertation. The University of Tennessee, 2002.

McClelland D.C. “Testing for Competence Rather Than Intelligence.” **American Psychologists**. New York, 1973.

- Mumford Michael D. and others. "Development of leadership skill : Experience and Training." **The Leadership Quality**. 11 (2000).
- Prichett D. A. and Filmer R. **Input - Output Analysis of School Finance Systems Refrom**. Cambridge. Massachusetts : Ballinger Publishing, 1997.
- Rylatt A. and Lohan K. **Creating Training and Miracle**. Sydney : Prentice Hall, 1995.
- Sergiovanni Thomas J. **The Principalship : A Reflective Practice Perspective**. 2nded. Boston. Mass : Allyn and Bacon, 1991.
- Shermon Ganesh . **Competency Based HRM : A Strategic Resource for Superior Performance**. New Delhi : Tata McGraw-Hill., 2004.
- Spencer M.L. and Spencer M.S. **Competency at work : Models for Superior Performance**. New York : John Willey and Son, 1993.
- Spencer Lyle M. and Spencer Sign M. . **Competence at Work : Models for Superior Performance**. The United State of America : John Wiley and Sons Inc. ,1993.
- Stefano Marcelo De. **School Effectiveness : The Role of The Principal in a Leadership Public Secondary School in Santa Fe Province**. Accessed August 1., 2014 available from <http://digitalcommons.libraries.columbia.edu/dissertations/>
- Vappu Tyysk L. "Insiders and Outsiders : Women's Movement and Organizational Effectiveness. **Canadian Review of Sociology and Anthropology**. 33. 3 1998.
- Willingsky A. E. and Filmer R. **Dose money matter? The effect of school resources on student achievement and adult success**. Washington. D.C.:Brooking, 1997.
- Yukl Gary. **Leadership in Organizations**. New York : Pearson Prentice Hall, 2006.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



ภาคผนวก ข

หนังสือขอทดลองเครื่องมือ





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล



ภาคผนวก จ

เครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / 1296

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขออนุญาตตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ศรีพรหม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปาริฉัตร ช่อชิต รหัสนักศึกษา 56252321 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขออนุญาตตรวจเครื่องมือเพื่อ การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ

1. นายเดชา จิยะจันทน์
ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 5 (วัดศรีสำราญ)
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ศรีพรหม
ตำแหน่ง อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาเขตกำแพงแสน
3. ดร.รัชชัยย์ ศรีสุวรรณ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
4. อาจารย์ ดร.อนงค์ สระบัว
ตำแหน่ง อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
5. ดร.รุ่งชีวา สุขศรี
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม



สรุปแบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5		
สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา								
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1)	1	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	2	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	3	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	4	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
	5	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2. การบริการที่ดี (X_2)	6	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	7	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	8	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	9	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	10	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3. การพัฒนาตนเอง (X_3)	11	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	12	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	13	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	14	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	15	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
4. การทำงานเป็นทีม (X_4)	16	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	17	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	18	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	19	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	20	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X_5)	21	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	22	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	23	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	24	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	25	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

6. การสื่อสารและจูงใจ (X_6)	26	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
	27	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	28	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	29	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	30	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7)	31	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	32	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	33	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	34	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	35	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
8. การมีวิสัยทัศน์ (X_8)	36	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	37	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	38	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	39	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	40	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง



ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5		
ประสิทธิผลของสถานศึกษา								
1. ความมีประสิทธิภาพและ ขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้ (Y ₁)	1	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	2	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	3	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	สอดคล้อง
	4	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	สอดคล้อง
	5	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	สอดคล้อง
	6	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
	7	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
	8	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
	9	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
	10	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2. ความสัมพันธ์ของบุคลากร และทรัพยากร (Y ₂)	11	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	12	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	13	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	14	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	15	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	16	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	17	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	18	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	19	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	20	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3. นวัตกรรมและการปรับตัว ต่อสิ่งแวดล้อม (Y ₃)	21	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	22	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	23	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	24	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	25	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
	26	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
	27	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	ความหมาย
		1	2	3	4	5		
	28	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
	29	+1	+1	+1	+1	0	0.8	สอดคล้อง
	30	+1	+1	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง





ที่ ศธ 0520.203.2 / 1319

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางสาวปาริฉัตร ช่อชิต รหัสนักศึกษา 56252321 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำ การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

1. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
2. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยาคม
3. โรงเรียนราชินีบูรณะ
4. โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัยในพระราชูปถัมภ์ นครปฐม
5. โรงเรียนสระกระเทียมวิทยาคม
6. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาคม
7. โรงเรียนทวารวดี
8. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	70



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	322.84	594.846	.337	.982
x2	322.88	592.113	.449	.982
x3	322.88	595.661	.282	.982
x4	322.88	589.468	.574	.982
x5	322.88	588.758	.607	.982
x6	322.81	588.609	.684	.982
x7	322.94	590.512	.489	.982
x8	322.91	594.604	.319	.982
x9	322.91	587.701	.633	.982
x10	322.94	592.383	.406	.982
x11	322.88	585.919	.742	.982
x12	322.97	588.096	.581	.982
x13	322.91	590.991	.419	.982
x14	322.91	593.120	.335	.982

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x15	322.84	592.781	.438	.982
x16	323.03	582.418	.710	.982
x17	323.03	589.128	.416	.982
x18	322.94	586.706	.518	.982
x19	322.84	586.975	.618	.982
x20	322.94	583.544	.700	.982
x21	322.97	594.547	.303	.982
x22	322.94	592.125	.418	.982
x23	322.91	585.507	.638	.982
x24	323.03	587.193	.531	.982
x25	323.03	583.515	.669	.982
x26	323.09	580.862	.759	.982
x27	323.03	581.128	.759	.982
x28	323.06	579.996	.795	.981
x29	323.03	579.322	.751	.982
x30	322.97	577.967	.816	.981
x31	322.94	583.673	.695	.982
x32	322.88	579.081	.824	.981
x33	322.84	583.168	.781	.982
x34	322.88	581.145	.838	.981
x35	323.00	581.548	.751	.982
x36	323.00	583.419	.680	.982
x37	322.97	584.160	.662	.982

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x38	323.00	579.613	.748	.982
x39	323.03	580.676	.704	.982
x40	322.91	583.249	.729	.982
y1	322.88	583.339	.747	.982
y2	322.97	582.096	.742	.982
y3	322.97	585.838	.598	.982
y4	322.91	585.507	.638	.982
y5	322.97	584.999	.630	.982
y6	322.84	581.362	.858	.981
y7	322.94	583.351	.707	.982
y8	323.00	586.968	.546	.982
y9	322.91	588.088	.535	.982
y10	322.94	586.383	.588	.982
y11	323.03	581.773	.734	.982
y12	322.97	582.676	.720	.982
y13	322.94	580.770	.809	.981
y14	322.94	582.190	.753	.982
y15	322.91	581.830	.786	.982
y16	323.00	577.806	.811	.981
y17	322.91	578.346	.831	.981
y18	322.81	588.157	.707	.982
y19	322.84	586.910	.729	.982
y20	322.88	585.984	.739	.982

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y21	322.97	582.096	.742	.982
y22	323.09	583.378	.665	.982
y23	322.97	582.354	.732	.982
y24	322.94	584.512	.662	.982
y25	322.97	581.064	.782	.981
y26	323.00	580.323	.798	.981
y27	323.09	580.668	.766	.982
y28	322.94	581.609	.776	.982
y29	323.00	581.613	.749	.982
y30	323.00	581.613	.749	.982





ที่ ศธ 6806 (นร)/พ.๒๕๖๕
๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

25 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวปรีฉัตร ช่อชิต รหัสประจำตัว 56252321 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะผู้บริหาร กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 8" มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน รองผู้อำนวยการ และครู ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการ และครู ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 จำนวน 48 โรงเรียน

จังหวัดราชบุรีจำนวน 25 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนเบญจมราชูทิศราชบุรี
2. โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์
3. โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์
4. โรงเรียนแคทรายวิทยา
5. โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
6. โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม
7. โรงเรียนกรับใหญ่ว่องกุลกิจพิทยาคม
8. โรงเรียนหนองปลาหมอพิทยาคม
9. โรงเรียนโพธารวันนาเสนี
10. โรงเรียนหนองโพวิทยา
11. โรงเรียนท่ามะขามวิทยา
12. โรงเรียนช่องพรานวิทยา
13. โรงเรียนสายธรรมจันทร์
14. โรงเรียนประสาทรัฐประชากิจ
15. โรงเรียนเตรียมอุดมพัฒนาการดอนคลัง
16. โรงเรียนเนกขัมมิวิทยา
17. โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา
18. โรงเรียนโพธิ์แก้วศีลสมบูรณราษฎร์อุปถัมภ์
19. โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์
20. โรงเรียนด่านทับตะโกราษฎร์อุปถัมภ์
21. โรงเรียนปากท่อพิทยาคม
22. โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา
23. โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
24. โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา
25. โรงเรียนบ้านคาวิทยา

จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 23 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์
2. โรงเรียนเทพศิรินทร์ลาดหญ้า
3. โรงเรียนไทรโยคมนตรีกาญจนวิทยา
4. โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา
5. โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก
6. โรงเรียนหนองรีประชานิมิต
7. โรงเรียนท่ามะกาพิทยาคม
8. โรงเรียนพระแท่นดงรังวิทยาการ
9. โรงเรียนนิวิฐราชกูร์อุปถัมภ์
10. โรงเรียนท่ามะกาบุญศิริวิทยา
11. โรงเรียนท่าเรือพิทยาคม
12. โรงเรียนวิสุทธิรังษี
13. โรงเรียนท่าม่วงราชกูร์บำรุง
14. โรงเรียนหนองขาวโกวิทพิทยาคม
15. โรงเรียนพังตรุราชกูร์รังสรรค์
16. โรงเรียนหนองตากยาตั้งวีริยะราชกูร์บำรุง
17. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์
18. โรงเรียนร่มเกล้า
19. โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา
20. โรงเรียนพนมทวนชนูปถัมภ์
21. โรงเรียนเลาขวัญราชกูร์บำรุง
22. โรงเรียนด่านมะขามเตี้ยพิทยาคม
23. โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม

แบบสอบถามของการวิจัย

เรื่อง

สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษา และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อคำถามที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

3. ผู้ตอบแบบสอบถามสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ 1 คน

2. รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการ 1 คน

3. ครู 2 คน

4. โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านเลือกตามความเป็นจริง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และช่วยให้การดำเนินงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

(นางสาวปาริฉัตร ช่อชิต)

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 089-9196881

ตอนที่ 1 : สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี

3. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการ

รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนรองผู้อำนวยการ

ครู

5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

น้อยกว่า 5 ปี

5-10 ปี

11-15 ปี

16-20 ปี

มากกว่า 20 ปี



ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ					
2	ผู้บริหารปลูกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
3	ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน					
4	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของงาน					
5	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์					
การบริการที่ดี						
6	ผู้บริหารมีความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ					
7	ผู้บริหารเน้นการให้บริการแก่นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกัน					
8	ผู้บริหารเน้นการตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ					
9	ผู้บริหารเน้นพัฒนาระบบงานขององค์กรให้เกิดความรวดเร็วสะดวกสบาย					
10	ผู้บริหารดำเนินการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การพัฒนาตนเอง						
11	ผู้บริหารมีการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน					
12	ผู้บริหารมีการเรียนรู้การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อพัฒนางาน					
13	ผู้บริหารแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการประชุมวิชาการ อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน					
14	ผู้บริหารดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้และจัดการความรู้ ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร					
15	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ					
การทำงานเป็นทีม						
16	ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม					
17	ผู้บริหารมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร					
18	ผู้บริหารให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน ทีมงานใน ทุกโอกาส					
19	ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์					
20	ผู้บริหารมีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร					
การวิเคราะห์และสังเคราะห์						
21	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดแยกแยะประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ					
22	ผู้บริหารมีความสามารถในการรวบรวมสิ่งต่าง ๆ รวบรวม ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
23	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของนักเรียน โรงเรียน และชุมชน					
24	ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน/โครงการได้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					
25	ผู้บริหารสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ และพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
การสื่อสารและจูงใจ						
26	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
27	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทางเพื่อการสื่อสารและจูงใจได้อย่างเหมาะสม เช่น การยิ้มทักทาย การแสดงออกด้วยท่าทีที่เป็นมิตร					
28	ผู้บริหารมีความสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย					
29	ผู้บริหารมีความสามารถในการไกลเกลี่ย ประนีประนอม เมื่อเกิดข้อพิพาทหรือเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน					
30	ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร นักเรียน โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน					
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร						
31	ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากร					
32	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม					
33	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
34	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง					
35	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรของตนเอง					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การมีวิสัยทัศน์						
36	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์/แนวทางการพัฒนาองค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม					
37	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
38	ผู้บริหารสามารถกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน					
39	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการและเป้าหมาย					
40	ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป					



ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความมีประสิทธิภาพและขั้นตอนการทำงานที่เชื่อถือได้						
1	สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนที่เชื่อถือได้					
2	สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					
3	สถานศึกษามีวัสดุ อุปกรณ์และสื่อการเรียนที่ใช้การได้ดีตรงตามความต้องการของบุคลากร					
4	สถานศึกษามีครูและบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเชื่อถือได้					
5	สถานศึกษามีการบริหารที่มีผลลัพธ์ตรงตามวิสัยทัศน์					
6	สถานศึกษามีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส					
7	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน					
8	สถานศึกษามีการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
9	สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา					
10	สถานศึกษามีการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารงาน เช่น มีการวางแผนงบประมาณ					
ความสัมพันธ์ของบุคลากรและทรัพยากร						
11	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรภายในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน					

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12	สถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชน					
13	สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษา					
14	สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ผู้ปกครอง และชุมชน					
15	สถานศึกษาได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครอง และชุมชน					
16	สถานศึกษาได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของชุมชน					
17	ชุมชนแสดงออกถึงความรักและหวงแหนสถานศึกษาในฐานะองค์กรของชุมชน					
18	สถานศึกษาได้รับการยกย่องว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของชุมชน					
19	สถานศึกษาได้รับการยกย่องว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
20	สถานศึกษามีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน					
นวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดลอม						
21	บุคลากรในสถานศึกษารู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดลอม					
22	ผู้บริหารและบุคลากรสามารถสังเกตพบทั้งสิ่งที่เป็นผลกระทบและโอกาสแก่สถานศึกษา					
23	ผู้บริหารและบุคลากรสามารถเลือกกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
24	ผู้บริหารและบุคลากรมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง					
25	สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในขั้นตอนการทำงาน					
26	บุคลากรในสถานศึกษามีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง					
27	สถานศึกษามีการจัดการความรู้ในองค์กร					

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
28	สถานศึกษามีการเลือกและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง					
29	สถานศึกษาสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง					
30	สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้ทันและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง					

ขอขอบพระคุณอย่างสูง



