



สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้



โดย  
นางพิชญประไพ ทิพากรเกียรติ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้



โดย  
นางพิชญประไพ ทิพากรเกียรติ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

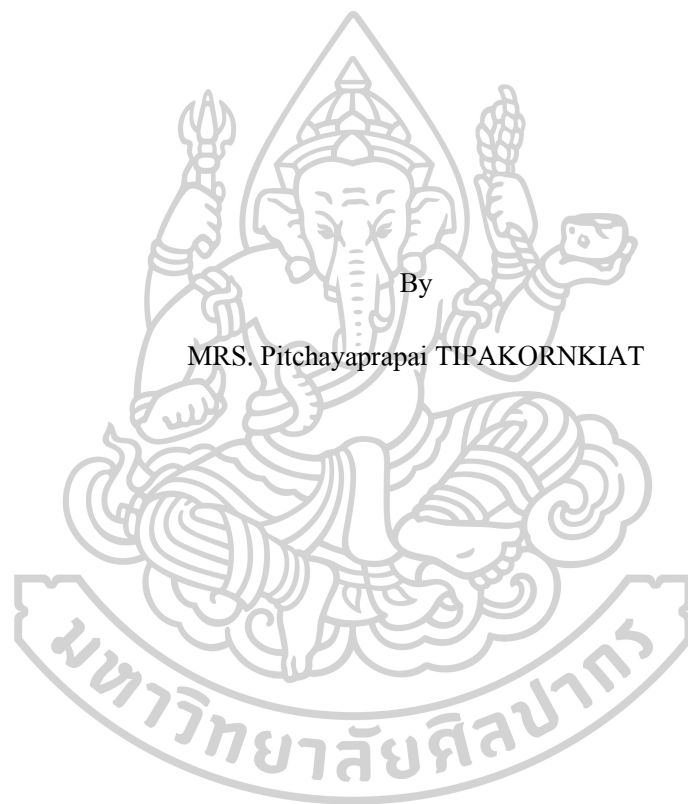
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

COMPETENCIES OF SCHOOL ADMINISTRATOR IN THE SPECIAL  
DEVELOPMENT ZONE OF SOUTHERN BORDER PROVINCES



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้
โดย	พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาคุณภิวัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ดร. จำเริญ จิตรหลัง)

57252910 : การบริหารการศึกษา แบบ 1.1 ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต

คำสำคัญ : สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน, เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

นาง พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ: สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 93 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา รวมทั้งสิ้น 279 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นและแบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี 2) สมรรถนะด้านการบริการที่ดี 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 5) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 6) สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน 7) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการซึ่งสามารถกระทำได้ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน การอบรมให้ความรู้ในแนวทางปฏิบัติงานทั้งเชิงเทคนิค และเชิงการบริหาร เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองตามความต้องการ กิจกรรมการพัฒนาใช้ทั้งการฝึกอบรมในงาน และการมอบหมายงานจริงให้ปฏิบัติสำหรับการประเมินผลควรประเมินทั้งผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมายและประเมินพฤติกรรมระหว่างการพัฒนา

57252910 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : COMPETENCIES OF SCHOOL ADMINISTRATOR, THE SPECIAL DEVELOPMENT ZONE OF SOUTHERN BORDER PROVINCES

MRS. PITCHAYAPRAPAI TIPAKORNKIAT : COMPETENCIES OF SCHOOL ADMINISTRATOR IN THE SPECIAL DEVELOPMENT ZONE OF SOUTHERN BORDER PROVINCES THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR PRASERT INTARAK, Ed.D.

The purposes of this research were to determine : 1) the components of competencies of school administrator in the special development zone of southern border provinces and 2) the development guideline of competencies of school administrator in the special development zone of southern border provinces. The samples of this study were 93 schools. The respondents were school administrator, head of academic affairs, and teachers from basic education schools with a total of 279 respondents. The research instruments were opinionnaires, and check list forms. The statistic tests were used for analyzing the data such as content analysis, frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and exploratory factor analysis.

The findings of research were as follows :

1. The components of competencies of school administrator in the special development zone of southern border provinces comprised of 7 components which were 1) Good Governance Competency 2) Service Mind Competency 3) Integrity Competency 4) Excellence Strategy Competency 5) Team Work Competency 6) Motivation Competency and 7) Achieving Result Competency

2. The guidelines of competencies of school administrator in the special development zone of southern border provinces consists of training workshop at the beginning of job operation, during operation and finished operation. Personnel should be provided of technique and administration guidelines for self-understand and self-development. Development activities should have on the job training and work with the actual assignment. For the evaluation, it should compares with outcome and behavior during development process.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยได้รับความเมตตาอย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาและประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.จำเริญ จิตรหลัง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ ประสิทธิ์ประสาทวิชาทั้งหมดให้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำหลักการทำงานสถิติในการวิจัย ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความกรุณาเสียสละเวลาในตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยและการสนทนากลุ่มในการวิจัย และขอกราบขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ทุกท่าน ตลอดจนท่านศึกษานิเทศก์ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ตลอดจนท่านผู้บริหารโรงเรียน ครูวิชาการ โรงเรียน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในการทดลองเครื่องมือ และเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษากาชาดการบริหารการศึกษารุ่น 12/1 และเพื่อนนักศึกษากาชาดการบริหารการศึกษารุ่นที่ รุ่นน้อง และคณะครู บุคลากรโรงเรียนบ้านสาคร ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือในการดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณมูลนิธิทิวี บุญยกเตุ และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ที่ให้การสนับสนุนทุนในการศึกษาวิจัย และที่สำคัญที่สุด คือ ครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจผู้วิจัยโดยตลอดเวลา

คุณค่า ความดีและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดาพระคุณมารดา และพระคุณของคุณครู อาจารย์ที่ได้อบรม สั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และให้การสนับสนุนอย่างดีเสมอมาทำให้ผู้วิจัยเป็นคนดี รักดี ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน จนทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ

## สารบัญ

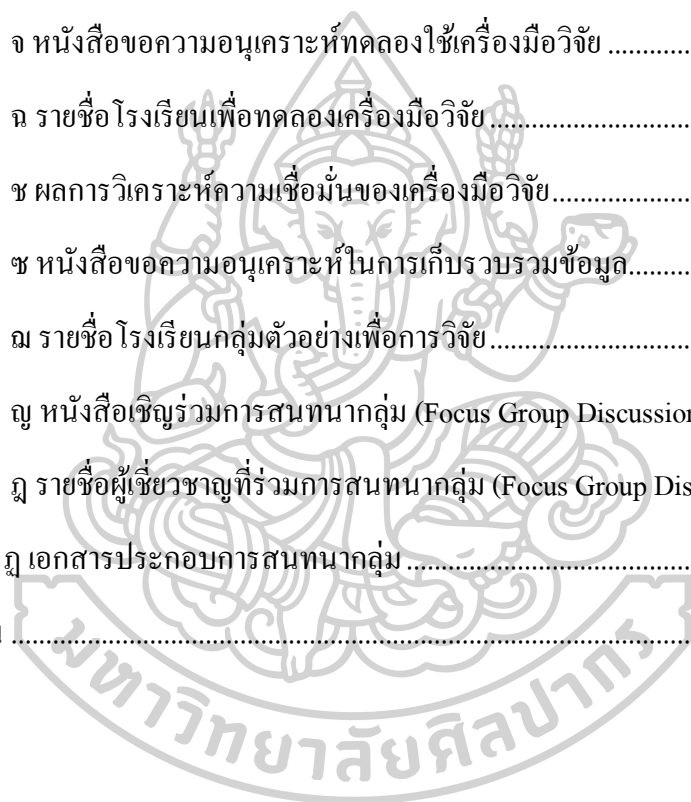
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย .....	9
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	17
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	18
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	18
ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ .....	21
รูปแบบของสมรรถนะ .....	29
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคคล.....	31
รูปแบบสมรรถนะของโบยาซีส (Boyatzis).....	31



รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของโบมและ สพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) .....	41
สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) .....	41
สมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ของโกล์แมน โบยาซีสและ แมคคี (Goleman, Boyatzis, and Mckee) .....	44
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศ .....	47
สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania Bureau of Adult Basic Literacy Education Administrator Competencies).....	47
สมรรถนะที่มีประสิทธิผลของสถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership Institute : Competency of Effective Principals) .....	51
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางของรัฐโอคลาโฮมา .....	52
สมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida Principal Competencies).....	59
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลของรัฐ นิวยอร์ก (Effective School Leaders in New York State).....	65
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของระบบราชการไทยและผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐานในประเทศไทย.....	66
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทย.....	67
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.....	71
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.....	73
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
งานวิจัยในประเทศ.....	75
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	88

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	101
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	101
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย .....	101
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย .....	102
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย.....	104
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	104
แผนแบบการวิจัย.....	104
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	105
ตัวแปรที่ศึกษา.....	106
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	106
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	107
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	108
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	109
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
ตอนที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้.....	113
ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้.....	114
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	208
สรุปผลการวิจัย .....	210
อภิปรายผล.....	215
ข้อเสนอแนะ .....	242
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	242
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	243

รายการอ้างอิง .....	244
ภาคผนวก .....	250
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	251
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	253
ภาคผนวก ค คำดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	255
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	263
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย .....	274
ภาคผนวก ฉ รายชื่อโรงเรียนเพื่อทดลองเครื่องมือวิจัย.....	276
ภาคผนวก ช ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	279
ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	285
ภาคผนวก ฌ รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัย.....	287
ภาคผนวก ญ หนังสือเชิญร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion).....	292
ภาคผนวก ฎ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion).....	294
ภาคผนวก ฏ เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม .....	297
ประวัติผู้เขียน .....	303



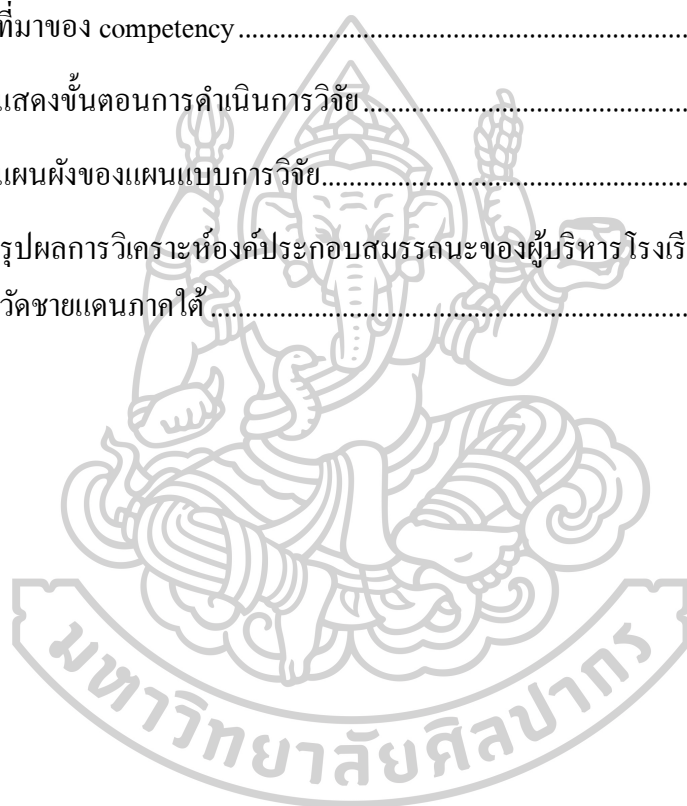
## สารบัญตาราง

### หน้า

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำแนกตามจังหวัด .....	105
ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย .....	116
ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในประเทศ .....	132
ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ ..	145
ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	177
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็น ...	180
ตารางที่ 7 ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลกิน (KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's..	191
ตารางที่ 8 จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues).....	192
ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ .....	194
ตารางที่ 10 องค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้.....	196
ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1.....	197
ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2.....	198
ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 3.....	199
ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 4.....	200
ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 5.....	201
ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 6.....	202
ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 7.....	203

## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	15
แผนภูมิที่ 2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (the iceberg model) .....	19
แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ .....	24
แผนภูมิที่ 4 ที่มาของ competency .....	28
แผนภูมิที่ 5 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	103
แผนภูมิที่ 6 แผนผังของแผนแบบการวิจัย.....	104
แผนภูมิที่ 7 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษ เฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้.....	204



## บทที่ 1

### บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารและการคมนาคม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม มีการจัดระเบียบทางสังคมและระบบเศรษฐกิจสากล ฉะนั้นการเตรียมคุณภาพของประชากรจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้มีคุณลักษณะเอื้อต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ "การศึกษา" เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการช่วยให้คนพัฒนาตนเองเต็มศักยภาพอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และจิตใจ การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางรากฐาน การสร้างสรรค์ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาความเจริญมั่นคง และแก้ไขปัญหาของบุคคล ครอบครัว ประเทศชาติ และพึ่งพาตนเอง

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารทำให้ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงต่อวงการศึกษานั้นคือ การปฏิรูปการศึกษาโดยรัฐได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งจะส่งผลเป็นอย่างมากต่อทุก ๆ ส่วนในวงการศึกษาด้านด้านปรัชญาการศึกษา การบริหารและการจัดการหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และบทบาทของครูและบุคลากรทางการศึกษา

การศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการพัฒนาประเทศให้ก้าวทันกับสถานการณ์โลกและกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำรงอยู่ของชีวิต นโยบายของรัฐบาลด้านการศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษา 7 ประเด็นหลักคือ 1) เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการปฏิรูประบบความรู้ในสังคมไทย 2) สร้างและกระจายโอกาสทางการศึกษา 3) ปฏิรูปครู โดยยกฐานะวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง 4) จัดการศึกษาขั้นอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน 5) พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา 6) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างทุนปัญญาของชาติ 7) เพิ่มขีดความสามารถ

ของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน<sup>1</sup> ให้สามารถพัฒนาและแข่งขันกับต่างประเทศได้ มิฉะนั้นอาจต้องเสียประโยชน์หรือถูกเอาเปรียบจากประเทศอื่นได้ ประเทศไทยจำเป็นต้องตื่นตัว และเร่งพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ให้เท่าทันสภาพโลกาภิวัตน์ ปัจจัยสำคัญที่สุดคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ เร่งพัฒนากำลังคนให้มีความสามารถ มุ่งองค์ความรู้ที่จำเป็น มีทักษะการคิด มีทักษะการประกอบอาชีพ สามารถแก้ปัญหาของตนเองและสังคมเพื่อรองรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชาญฉลาด<sup>2</sup>

การที่คนไทยจะรู้เท่าทันและมองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้นั้นคนไทยต้องเป็นคนที่มีคุณภาพ เพราะคนที่มีคุณภาพเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งของชาติและเป็นที่ยอมรับกันว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาคน ประเทศใดที่มีประชากรได้รับการศึกษาที่เหมาะสมอย่างทั่วถึงทั้งประเทศนั้นจะทำให้การพัฒนาทุกด้านประสบผลสำเร็จ แต่ความสามารถในปัจจุบันด้านการศึกษาของประเทศไทย อยู่ในอันดับที่ 43 ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยล้มเหลวในการจัดการศึกษา และยุทธศาสตร์ที่ประเทศไทยนำมาใช้แก้ปัญหาได้แก่ การปฏิรูปการศึกษาแต่การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง โดยมีการกำหนดประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วนสี่ประการหลัก คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ยุคใหม่และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา มีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลโปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ตลอดจนมีระบบบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<sup>3</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจซึ่งกันและกัน เข้าใจสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่ และเป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมจิตใจ และความรู้ของคน

<sup>1</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (กรุงเทพ ฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค, 2552), ก.

<sup>2</sup> สำนักเลขาธิการการศึกษา, สภาวะการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2556 (กรุงเทพ ฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค, 2556), ก.

<sup>3</sup> สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (กรุงเทพ ฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2552), ง.

ที่อยู่ในสังคมเดียวกันแม้จะแตกต่างกันทางด้านศาสนา ภาษา ประเพณีและวัฒนธรรมให้มีความผูกพันกันเพื่อสร้างเอกภาพให้เกิดขึ้นในสังคม รัฐบาลปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง โดยกำหนดเรื่องการศึกษาไว้เป็นนโยบายเร่งด่วน โดยเฉพาะเรื่องการศึกษาและพัฒนาพื้นที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากลักษณะบริบทของจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความแตกต่างจากจังหวัดอื่นทั้งทางด้านภูมิศาสตร์ ด้านชาติพันธุ์ โดยเฉพาะวัฒนธรรมความเชื่อและศรัทธาในศาสนาที่เคร่งในคำสอนในคัมภีร์คำสอนของศาสนา และภาษาที่ใช้ในการสื่อสารคือภาษามลายูถิ่น รวมทั้งการแต่งกายซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่ถือเป็นอัตลักษณ์ ประกอบกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ประสบปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ ทำให้ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา สถานการณ์ความไม่สงบและการใช้ความรุนแรงในพื้นที่ที่ชายแดนภาคใต้ทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้อย่างปกติสถานศึกษาต้องหยุดการเรียนการสอนครูถูกคุกคามและถูกปองร้ายทำให้ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา นักเรียนไม่ได้รับการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพคุณภาพการศึกษาจึงตกต่ำ จากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า มีโรงเรียนของรัฐในจังหวัดยะลา บัตตานี นราธิวาสถูกลอบวางเพลิงมากกว่า 1 ครั้ง

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่เป็นการสูญเสียชีวิตของครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนและการสูญเสียทรัพย์สินทั้งของทางราชการและทรัพย์สินส่วนบุคคลแล้วยังส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในพื้นที่ หลายด้านดังนี้คือการจัดการเรียนการสอนทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเกิดจากประการแรก คือผู้เรียนมีเวลาเรียนน้อยกว่าในหลักสูตร ซึ่งปีหนึ่ง ๆ เวลาเรียนที่กำหนดไว้ในหลักสูตรคือประมาณ 200 วัน แต่จากเหตุการณ์ความรุนแรงในพื้นที่ทำให้นักเรียนมีเวลาเรียนไม่เต็มหลักสูตร ต้องปิดโรงเรียนบ่อยครั้งเพราะความไม่ปลอดภัย ประการที่สองนักเรียนไม่มีโอกาสเรียนเสริมหรือเรียนเพิ่มเติมได้เหมือนกับนักเรียนในพื้นที่อื่น ๆ ประการที่สามนักเรียนไม่สามารถออกไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในพื้นที่ได้อย่างเต็มที่ ประการที่สี่สถานที่เรียนขาดความพร้อม สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่มีไม่เพียงพอ การสร้างห้องเรียนใหม่ขึ้นมาทดแทนโรงเรียนที่ถูกเผา รวมทั้งการซ่อมแซมโรงเรียนต่าง ๆ การซ่อมแซมเป็นไปด้วยความล่าช้าถึงแม้รัฐตั้งงบประมาณในการเข้าไปซ่อมโรงเรียนสำหรับสถานศึกษาที่ได้รับผลกระทบ แต่บางพื้นที่ไม่มีใครกล้าไปซ่อม หากเข้าไปซ่อมไม่ได้ แม้แต่ขอทหารเข้าไปซ่อมก็ลำบาก เนื่องจากโรงเรียนที่ถูกเผาจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่สีแดง ส่วนปัญหาเกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษา คือเหตุการณ์ลอบทำร้ายครูทำให้ได้รับผลกระทบด้านจิตใจ ครูรู้สึกไม่มั่นใจ ไม่รู้จะไปสอนแล้วจะได้กลับบ้านหรือไม่ ความรู้สึกไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินจากเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน



ปัญหาความไม่สงบส่งผลให้ครูที่มีประสบการณ์สอนสูง ๆ ขอย้ายออกนอกพื้นที่ โดยเฉพาะครูไทยพุทธ และทำให้ครูต้องมีค่าใช้จ่ายสูงและมีภาระหนี้สินมากขึ้น เพราะปัญหาด้านความปลอดภัยทำให้ครูในชนบทย้ายเข้ามาอาศัยในเมือง ที่สำคัญด้านการบริหารจัดการมีปัญหาคือ เมื่อสถานการณ์ความรุนแรงที่เกิดขึ้นทำให้การเดินทางเข้าไปนิเทศ ติดตาม ประเมินผล ทำได้น้อยมาก การเข้าไปดูแลช่วยเหลือโรงเรียนต่าง ๆ ให้ทั่วถึงเป็นไปได้ยากลำบาก รวมทั้งความสัมพันธ์กับชุมชนและการมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียนอ่อนแอลง

นอกจากนี้จังหวัดชายแดนภาคใต้ยังประสบปัญหาอีกหลายประการ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ให้มีคุณภาพ ประกอบด้วยปัญหาด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น การขาดแคลนครูทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของครูและบุคลากรทางการศึกษา ขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐานของสถานศึกษา ซึ่งได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบ ปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาได้รับการประเมินอยู่ในระดับต่ำ ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ภาษาไทยของนักเรียนมีขีดจำกัดเพราะนักเรียนส่วนใหญ่ใช้ภาษามลายูถิ่นในชีวิตประจำวัน

ปัญหาดังกล่าวข้างต้น เช่น การสูญเสียชีวิต ทรัพย์สิน การสูญเสียโอกาสในการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัย ขวัญกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ครูที่มีประสบการณ์สูงจำนวนมากขอย้ายออกนอกพื้นที่ทำให้ขาดแคลนครู โรงเรียนถูกกลบวางเพลิง ปัญหาเรื่องเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนไม่ครบตามหลักสูตร ปัญหาการนิเทศ ติดตาม จากหน่วยงานบริหารไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึง ซึ่งล้วนเป็นปัญหาจากสถานการณ์ความไม่สงบที่กระทบต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาในพื้นที่<sup>4</sup>

นอกจากนี้การได้คนที่ไม่ตรงกับงาน ได้บุคลากรที่ไม่มีความรู้ความสามารถไม่เข้าใจบริบทของจังหวัดชายแดนใต้ ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ ความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ปัญหาด้านความไม่ปลอดภัยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์นักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากผู้เรียนมีเวลาเรียนไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย ประกอบกับนักเรียนไม่มีโอกาสเรียนเสริมหรือเรียนเพิ่มเติม สถานที่เรียนขาดความพร้อม สื่ออุปกรณ์ การเรียนมีไม่เพียงพอ ความรู้สึกไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ครูที่มีประสบการณ์สอนและมีขีดความสามารถไม่กล้าอยู่ในพื้นที่ การเดินทางเข้าไปนิเทศ ติดตาม ประเมินผลทำได้น้อย การที่หน่วยบริหารไม่สามารถเข้าถึงโรงเรียนจึงนำมาสู่ผลกระทบที่รุนแรงทั้งในด้านความมั่นคง และประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ปัญหาเรื่องสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ปัญหาการทำวิทยฐานะ รวมทั้งปัญหาที่เกิดจากนโยบายของรัฐ ที่มี

<sup>4</sup> ibid.

มากมายมีความหลากหลาย เปลี่ยนแปลงผู้บริหารของกระทรวงบ่อยๆ ที่ผ่านมานโยบายและแนวทางการแก้ไข ปัญหาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายทำให้ ผู้ปฏิบัติ สับสน และเมื่อมีการนำ นโยบาย แผนงาน มาตรการไปสู่การปฏิบัติเพียงแค่ประเมินว่าได้ ทำแล้วแต่ขาดการวิเคราะห์ประเมินถึงสิ่งที่ทำว่ามีคุณภาพ หรือเกิดผลตามเป้าหมายหรือไม่ การประเมินต่างๆ ของรัฐใช้มาตรฐานเดียวกันทั้งประเทศก่อให้เกิดปัญหาเพราะ บริบทต่างกัน ปัญหาโครงสร้างของการจัดการศึกษา มีหลายระดับหลายชั้นการบังคับบัญชา และความไม่มี เสถียรภาพทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษา การเปลี่ยนแปลง ทางโครงสร้างของกระทรวง การขาดกำกับดูแล ติดตามและประเมินผล อีกทั้งการขาดจิตสำนึก ความเป็นผู้บริหาร ความเสถียรของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนล้วนแต่ เป็นปัญหาในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้งสิ้น

สำหรับการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาระดับต่ำกว่า อุดมศึกษา มีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้รับผิดชอบ โรงเรียนเป็นหน่วย ปฏิบัติงาน จากรายงานสภากรรมการการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ.2556 พบว่า คุณภาพการศึกษา พื้นฐานตกต่ำอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานจากการสำรวจโดยองค์กรระหว่างประเทศ และการประเมิน โดยองค์กรภายในประเทศ เช่น สมศ. และผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติ (NT) ซึ่งต่างก็พบ ภาพซ้ำๆกันว่า นักเรียนไทยส่วนใหญ่มีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งหมายถึงวิชาที่สำคัญต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ การคิดเชิงวิเคราะห์ ภาษา ซึ่งรวมถึงภาษาไทย นักเรียนที่จัดว่ามีความรู้ จริงที่พอมืออยู่บ้าง ก็มีจำนวนน้อย การศึกษาขององค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic CO-Operation and Development, OECD) ที่รู้จักกันในชื่อของ PISA (Programme for International Students Assessment) พบว่า นักเรียนไทย ที่จัดได้ว่ามีความรู้ วิทยาศาสตร์อยู่ในระดับสูงมีเพียงร้อยละ 1 เท่านั้น ซึ่งคงจะได้แก่นักเรียนที่ไปชนะการแข่งขัน โอลิมปิกวิชาการสาขาต่าง ๆ และขอมไม่ได้หมายถึงคุณภาพโดยเฉลี่ยของระบบการศึกษาไทย PISA ยังพบว่า เด็กไทยร้อยละ 74 อ่านภาษาไทยไม่รู้เรื่อง คือมีตั้งแต่อ่านไม่ออก อ่านแล้วตีความ ไม่ได้ วิเคราะห์ความหมายไม่ถูก หรือแม้แต่ไม่สามารถใช้ภาษาให้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิชา อื่น ๆ ได้ คุณภาพที่ตกต่ำขอมหมายถึงวิชาการและองค์ความรู้ที่เรามีอยู่ในระบบการศึกษาไทยต่ำ กว่ามาตรฐาน หมายถึงระบบการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งครูผู้สอนมีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน หมายถึงความด้อยคุณภาพของระบบสนับสนุนการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

หรือการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งในที่สุด ย่อมเป็นผลให้ผู้เรียนมีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน<sup>5</sup>

สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่สำคัญที่สุด ในอันที่จะทำหน้าที่สร้างและพัฒนา “คน” ให้เป็น “มนุษย์” ที่ดีมีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ด้วยการพึ่งตนเอง ซึ่งเป็นความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน จึงเป็นผลให้โรงเรียนต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด และให้ได้รับการพัฒนาในทุกด้าน ตามความสามารถที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นที่ยอมรับและสามารถเป็นแบบอย่างในด้าน “คุณภาพ” แก่โรงเรียนอื่นได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและรูปแบบที่ใช้ในการบริหารงาน โดยเน้นเป้าหมายหลักคือการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันหมายถึง ความมีชื่อเสียงและการยอมรับอีกทั้งความภาคภูมิใจของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดความพยายามที่จะรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพ การพัฒนาโรงเรียนอย่างไม่หยุดยั้งมีทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจนมั่นคง และสามารถหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่มีคุณค่า มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลให้นักเรียนเป็นคนคิดค้นเก่ง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขได้ ซึ่งการจัดการศึกษาจะเป็นลักษณะใดย่อมขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นสำคัญ ถ้าโรงเรียนจัดการศึกษาที่มีคุณภาพก็จะส่งผลให้นักเรียนและประชาชนที่ผ่านระบบการศึกษามีคุณภาพด้วย บุคคลสำคัญที่จะทำให้การศึกษาในโรงเรียนมีคุณภาพได้ก็คือผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ และความสำเร็จของโรงเรียนตั้งแต่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของครู ความร่วมมือของชุมชน รวมทั้งการที่โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของสังคม ขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคนดี คุณธรรมจริยธรรมและบุคลิกภาพ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนการตัดสินใจ การแก้ปัญหา บริหารงาน การทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียน คุณลักษณะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและสังคมไทย ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งสังคมยุคใหม่มีลักษณะเป็นพลวัตมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ จึงต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูงมีคุณลักษณะที่

<sup>5</sup> สำนักเลขาธิการการศึกษา, 74.

เหมาะสม เพื่อนำพาคำสั่งสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด และมีอิทธิพลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ความสำเร็จของสถานศึกษาเกิดจากศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา และในการบริหารการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้นำที่มีสมรรถนะที่เอื้อต่อความสำเร็จ หรือกล่าวอีกอย่างว่า ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษา และเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาดังนั้นเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา ความสำเร็จหรือการบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ย่อมต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก โดยเฉพาะตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติที่เน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและชุมชน โดยยึดหลักให้สถานศึกษาเป็นฐานที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในระดับปฏิบัติให้มากที่สุด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

### ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีลักษณะทางรัฐศาสตร์ (Geopolities) ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ทางการเมือง มีสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ และมีสภาพปัญหาที่แตกต่างกับภูมิภาคอื่น ๆ ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีลักษณะเฉพาะทั้งกระบวนการและพฤติกรรมการบริหารตามความเหมาะสมให้สอดคล้องกับสภาพความจำเป็นของพื้นที่ จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน<sup>6</sup> เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อนำมาเป็นกรอบและแนวทางการพัฒนา สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ปัญหาของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลโดย ภาพรวม คือขาดการนำข้อมูลด้านสมรรถนะมาพิจารณา ทำให้การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ไม่ได้ ยึดหลักของผลการปฏิบัติงาน (Performance) และระดับของสมรรถนะ อันเป็นเหตุของผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตั้งเป้าหมายในการประเมินไม่สอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร กระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรไม่ได้เชื่อมโยงกับกระบวนการ บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการประเมินสมรรถนะ จึงขาดระบบการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม สำนักงาน

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, "ผลการประเมินสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคลและข้อเสนอระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้,"

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เสนอแนะสิ่งที่จะต้องดำเนินการ ก่อนในระยะแรก คือออกแบบ และใช้กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การกำหนดรายการสมรรถนะสำหรับข้าราชการ ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และใช้รายการสมรรถนะเฉพาะนี้ ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสรรหา และดำเนินการปฐมนิเทศก่อนบรรจุเข้าพื้นที่ โดยมีกรอบแนวคิดหลัก คือ การสร้างและใช้สมรรถนะต้นแบบ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการออกแบบและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การมีกระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจังหวัดและหน่วยงานราชการ การกำหนด เป้าหมายงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน รายการสมรรถนะและตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่ได้มาจากผลการปฏิบัติงาน จะเป็นฐานข้อมูลที่น่าไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่องค์การคาดหวัง (Expected Work Behaviors) อันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Performance) และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดและระบบราชการ

นอกจากนี้ผลการศึกษาของ เรชา ชูสุวรรณ<sup>7</sup> พบว่า ยังมีปัญหาสำคัญคือ การจัดการศึกษา ยังไม่ทั่วถึงและไม่สอดคล้องกับความต้องการและวิถีของประชาชนในท้องถิ่นและคุณภาพ การศึกษาก็ยังอยู่ในระดับต่ำ อันเนื่องมาจากการขาดเอกภาพในการบริหารจัดการศึกษาและขาดการประสานงานในแนวราบระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาที่อยู่ในระดับพื้นที่ รวมทั้งไม่สามารถระดมทรัพยากรมาใช้เพื่อการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงสุด สมรรถนะหลักของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงสุด และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสูงสุด โดยผ่านทางสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษาสูงสุด รองลงมาเป็นอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูง แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาค่ำที่สุด

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าสมรรถนะของบุคลากรมีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพของงาน โดยตรง ผู้วิจัยจึงสนใจนำแนวคิดการพัฒนาบุคลากร โดยยึดหลักแนวคิดสมรรถนะและจากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ มีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะ

---

<sup>7</sup> เรชา ชูสุวรรณ, "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้" (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2550), 4.

กิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อค้นหาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยไปสู่การวางแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและปัญหาของการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อทราบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

### ข้อคำถามของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นอย่างไร
2. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

1. องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพหุตัวแปร
2. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถกระทำได้ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทั้งในและต่างประเทศที่นำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการศึกษาครั้งนี้ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของบอยาซีต (Boyatzis) ประกอบด้วยสมรรถนะ 6 กลุ่ม ได้แก่ 1.1) กลุ่มสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย (goal and action management cluster) 1.2) กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management cluster) 1.3) กลุ่มสมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ (leadership cluster) 1.4) กลุ่มสมรรถนะในการบังคับบัญชา (directing subordinates cluster) 1.5) กลุ่มสมรรถนะอื่น ๆ (focus on others) 1.6) กลุ่มความรู้พิเศษ (specialized knowledge cluster) ซึ่งสมรรถนะทั้ง 6 กลุ่มมีทั้งหมดสมรรถนะ 21 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะในการมุ่งประสิทธิภาพ 2) สมรรถนะในการวินิจฉัย 3) สมรรถนะในการทำงานเชิงรุก 4) สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ 5) สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม 6) สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม 7) สมรรถนะในการมองเชิงบวก 8) สมรรถนะในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง 9) สมรรถนะในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง 10) สมรรถนะในการมองภาพรวม 11) สมรรถนะในการนำเสนอด้วยการพูด 12) สมรรถนะในการคิดอย่างมีเหตุผล 13) สมรรถนะในการใช้อำนาจ 14) ความมีสติปัญญาญาณ 15) สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น 16) สมรรถนะในการควบคุมตนเอง 17) สมรรถนะในการรับรู้ 18) ความอดทนและการปรับตัว 19) สมรรถนะในการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด 20) ความจำ 21) ความเชี่ยวชาญเฉพาะ<sup>8</sup>

2. แนวคิดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการ คือ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การจัดการด้านความสัมพันธ์ 4) ความยืดหยุ่น 5) วิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง 6) นวัตกรรมของการเป็นเจ้าของกิจการ 7) ความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 8) การมอบอำนาจ 9) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และ 10) ความพร้อมในการทำงาน<sup>9</sup>

3. สมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของโกล์แมน, บอยาซีตและแมคคีย์ (Goleman, Boyatzis and Mckee) สมรรถนะของผู้บริหารประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรู้จักตนเอง (self-awareness) ได้แก่ 1) การรู้จักอารมณ์ตนเอง 2) การประเมินตนเองที่ถูกต้อง 3) มีความมั่นใจในตนเองด้านการจัดการกับตนเอง (self – management) ได้แก่ 1) การควบคุมตนเอง 2) มีความโปร่งใส 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) ความสำเร็จ 5)

<sup>8</sup> นิสดาร์ก เวชยานนท์, *Competency-Based Approach* (กรุงเทพฯ ๗ บริษัท กราฟิโกซิส เต็มส์ จำกัด, 2549), 106-12.

<sup>9</sup> Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competency at Work : Models for Superior Performance* (The United State of America: John Wiley & Sons, 1993), 343-47.

ความคิดริเริ่ม 6) การมองโลกในแง่ดี ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (social awareness) ได้แก่ 1) เอาใจเขามาใส่ใจเรา 2) ความรู้เกี่ยวกับองค์กร 3) การบริการ และด้านการจัดการทางสังคม (relationship management) ได้แก่ 1) แรงบันดาลใจ 2) อิทธิพล 3) การพัฒนาผู้อื่น 4) เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง 5) การจัดการความขัดแย้ง (conflict management) 6) การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน<sup>10</sup>

4. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ของโบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น ได้แก่

1) ผลลัพธ์ของความสำเร็จคือ การวางแผนและการจัดองค์การ การมุ่งสู่ผลลัพธ์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการควบคุมผลการประเมิน

2) การวิเคราะห์และการตัดสินใจคือ การคิดในมุมกว้าง การคิดเชิงวิเคราะห์ ความเข้าใจในภาระงาน และการตัดสินใจอย่างมีเป้าหมายและ

3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น คือ ความเชื่อด้วยเหตุและผล การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการจัดการแบบยืดหยุ่น<sup>11</sup>

5. สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania Bureau of Adult Basic Literacy Education Administrator Competencies) มี 5 ประการ คือ 1) ผลลัพธ์ของลูก้าและความสามารถในการรับผิดชอบโครงการ 2) ระบบการศึกษา 3) ภาวะผู้นำและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4) การพัฒนาผู้มีอาชีพ (professional development) 5) การปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและขยายไปถึงองค์กรอื่น ๆ<sup>12</sup>

6. สมรรถนะที่มีประสิทธิภาพของสถาบันผู้นำสถานศึกษาบอสตัน (Boston School Leadership Institute Competency of Effective Principals) ประกอบด้วยปัจจัย 11 ประการ คือ

<sup>10</sup> Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *The New Leaders : Transforming the Art of Leadership into the Science of Results* (Great Britain Clays Ltd, St Ives plc, 2003), 327-32.

<sup>11</sup> Rosemary Boam and Paul Sparrow, *Designing and Achieving Competency : A Competency Based Approach to Developing People and Organizations* (England: McGraw - Hill International (UK) Limited, 1992), 131.

<sup>12</sup> State Leadership Activity Able, *Pennsylvania Able Administrator Competencies User's Guide* (Pennsylvania: The Commonwealth of Pennsylvania, 2002), 16-19.



1) เข้าใจช่องว่างในการบรรลุผลสำเร็จและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) พัฒนาให้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจร่วมกัน 3) สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 4) เข้าใจความต้องการและผลประโยชน์ของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 5) เข้าใจในงบประมาณของสถานศึกษา ทรัพยากรบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากรอื่น ๆ 6) เข้าใจวิธีการเรียนรู้ของเด็กและผู้ใหญ่ 7) วิเคราะห์การเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน 8) ใช้ข้อมูลในการวัดการเรียนรู้ของนักเรียน 9) สร้างสรรค์การมีส่วนร่วมกับชุมชน 10) พัฒนาและรักษาความปลอดภัยและการเรียนรู้ภาวะเป็ยบของสภาพแวดล้อมและจัดการการปฏิบัติการของสำนักงาน 11) ไตร่ตรองการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง<sup>13</sup>

7. สมรรถนะของครูใหญ่ (Florida Principal Competencies) ประกอบด้วยปัจจัย 19 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางในการริเริ่ม 2) ความแน่วแน่ 3) ทำตามพันธกิจของโรงเรียน 4) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5) การค้นหาข้อมูล 6) การตั้งแนวคิด 7) การมีความยืดหยุ่นด้านแนวคิด 8) จัดการด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 9) การโน้มน้าวใจได้ 10) การคำนึงถึงภาพพจน์ 11) การปรับใช้กลยุทธ์ 12) การสร้างแรงจูงใจ 13) การควบคุมการจัดการ 14) การกำหนดทิศทางในการพัฒนา 15) ความสามารถวางแผนในองค์การ 16) การมอบหมายงาน 17) การนำเสนอตนเอง 18) การสื่อสารด้วยการเขียน และ 19) การเข้าใจองค์การ<sup>14</sup>

8. การทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางของรัฐโอคลาโฮมา (Oklahoma Commission for Teacher Preparation) โดยแบ่งสมรรถนะทั้งหมด 13 ประการ คือ 1) สมรรถนะในการเข้าใจวิธีการพัฒนาและสร้างความชัดเจนในด้านวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน 2) เข้าใจว่าวิธีจัดการกับวิสัยทัศน์โรงเรียนที่สนับสนุนการเรียนรู้สำหรับนักเรียนให้ดีขึ้น 3) เข้าใจวิธีสนับสนุนความร่วมมือในชุมชนและรวมถึงการสนับสนุนการเรียนรู้วิสัยทัศน์ของโรงเรียน 4) เข้าใจความสำคัญของความแตกต่างของรัฐวิสัยทัศน์โรงเรียนในด้านการเรียนรู้และวิธีที่จะฝึกความเป็นผู้นำในการสนับสนุน และประเมินค่าความแตกต่าง 5) เข้าใจวิธีส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยการใช้ทักษะมนุษย์สัมพันธ์และทักษะการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาและนำไปสู่ตัดสินใจที่ชัดเจน 6) เข้าใจว่าภาวะความเป็นผู้นำในโรงเรียนและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเกี่ยวข้องกับการเมือง สังคม เศรษฐกิจ 7) เข้าใจวิธีการใช้ความรู้ด้านการพัฒนามนุษย์

<sup>13</sup> U.S. Department of Education, "Innovative Pathways to School Leadership,"

<http://www.ed.gov/admins/recruit/prepare/alternative/index.htm>.

<sup>14</sup> Florida Gulf Coast University, "Florida Principle Competency " <http://>

[coe.fcgu.edu/faculty/valesky/FLORIDA\\_PRINCIPLE\\_COMPETENCIES.htm](http://coe.fcgu.edu/faculty/valesky/FLORIDA_PRINCIPLE_COMPETENCIES.htm).

ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน งานวิจัยด้านการศึกษาและการฝึกปฏิบัติที่ดีเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของนักเรียน 8) เข้าใจวิธีการนำหลักของการวางแผนหลักสูตร การพัฒนาและการประเมินไปใช้เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียน 9) เข้าใจวิธีการนำหลักการสอนและภาวะความเป็นผู้นำด้านการศึกษาไปประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียน 10) เข้าใจกลยุทธ์ของการส่งเสริมความเติบโตทางด้านอาชีพและการพัฒนาและกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนในเชิงบวก 11) เข้าใจหลักของการจัดการองค์การ การให้งบประมาณ การใช้ทรัพยากร การเงิน การจัดการและการใช้เทคโนโลยี 12) เข้าใจหลักของการวางแผนและจัดการทรัพยากรมนุษย์ 13) เข้าใจวิธีการจัดการองค์ประกอบทางกายภาพและเครื่องมือเพื่อสร้างความปลอดภัยและบริบทการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ<sup>15</sup>

9. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลของนิวยอร์ก (Effective School Leaders in New York State) มีแนวคิดที่นำไปสู่องค์ความรู้ในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารด้วยปัจจัย 9 ประการ คือ 1) ผู้นำรู้และเข้าใจว่าอะไรคือวิธีการและอะไรคือสิ่งที่ได้มาสู่การเป็นผู้นำ 2) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่มีส่วนร่วมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้นำสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิผล 4) ผู้นำให้ความร่วมมือกับผู้อื่น 5) ผู้นำเพียรพยายามและมองการณ์ไกล 6) ผู้นำสนับสนุน พัฒนา และอุปถัมภ์ผู้ปฏิบัติงาน 7) ผู้นำยึดมั่นในตัวเองและนำเชื่อถือ และสามารถรับผิดชอบต่อผู้อื่นได้ 8) ผู้นำเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งและหมั่นฝึกฝนทักษะ 9) ผู้นำมีความกล้าหาญเมื่ออยู่ในภาวะความเสี่ยง<sup>16</sup>

10. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทย ประกอบด้วยสมรรถนะหลักมี 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม และ 5) ความร่วมแรงร่วมใจและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน อีก 18 กลุ่มงาน<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Oklahoma Commission for Teacher Preparation, "Certification Examination for Oklahoma Educators Study Guide – Middle Level Principal Specialty Test," <http://www.ceoe.nesinc.Com/PDFs/CEfld 046 SG pdf>.

<sup>16</sup> The New York State Board of Regents and The New York State Educational Department, "Growing Tomorrow's Leaders Today : Preparing Effective School Leaders in New York State," [http://www.highered.nysed.gov/ocue/04/school\\_leadership.htm](http://www.highered.nysed.gov/ocue/04/school_leadership.htm).

<sup>17</sup> รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม, "การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์," in สมรรถนะของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548), 10-24.

11. สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กำหนดเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 10 ประการ คือ 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) การบริหารด้านวิชาการ 4) การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ 5) การบริหารบุคคล 6) การบริหารกิจการนักเรียน 7) การประกันคุณภาพการศึกษา 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา<sup>18</sup>

12. สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดเรื่องสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 สมรรถนะ คือ<sup>19</sup> 12.1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม 12.2) สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพ และการมีวิสัยทัศน์

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้แนวคิดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ด้วย จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำมาประกอบเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้โดยเขียนเป็นแผนภูมิปรากฏในภาพที่ 1 ดังนี้



<sup>18</sup> กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ ฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548), 17-22.

<sup>19</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **กฎหมายและหนังสือเวียน ก.ค.ศ.** (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2548), 415-25.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : Richard, E. Boyatzis, **The Competent Manager : A Model for Effective Performance**, อ้างถึงใน นิศดารักษ์ เวชยานนท์. Competency-Based Approach (กรุงเทพฯ : บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, 2549), 106-112.

: Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, **Competency at work : Models for Superior Performance** ( The United State of America : John Wiley & Sons, 1993), 343 – 347.

: Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee, **The new Leaders : transforming the art of leadership into the science of results** ( Great Britain : Clays Ltd, St Ives plc,2003),327 – 332.

: Rosemary Boam and Paul Sparrow, **Designing and achieving competency : A Competency – based approach to developing people and organizations** ( England : McGraw-Hill International (UK) Limited,1992),131.

: Able State Leadership Activity [pseud], **Pennsylvania ABLE Administrator Competencies User’s Guide** (Pennsylvania : The Commonwealth of Pennsylvania,2002),16 – 19.

: U.S.Department of Education, Office of Innovation and Improvement, **Innovative Pathways to School Leadership** [Online], accessed 25 December 2004. Available from <http://www.ed.gov/admins/recruit/prepare/alternative/index.htm>

: Florida Gulf Coast University, Florida Principle Competency [Online], accessed 20 September 2008. Available from <http://coe.fegu.edu/faculty/valesky/FLORIDAPRINCIPLECOMPETENCIES.htm>

: Oklahoma Commission for Teacher Preparation, **Certification Examination for Oklahoma Educators Study Guide – Middle Level Principal Specialty Test** [Online], accessed 20 September 2005. Available from [http://www.ceoe.nesinc.com/PDFs/CE\\_fld\\_046\\_SGpdf](http://www.ceoe.nesinc.com/PDFs/CE_fld_046_SGpdf)

: The New York State Board of Regents and The New York State Educational Department, **Growing Tomorrow’s Leaders Today : Preparing Effective School Leaders in New York State** [Online], accessed 18 January 2008. Available from [http://www.highered.nysed.gov/ocue/04/school\\_leadership.htm](http://www.highered.nysed.gov/ocue/04/school_leadership.htm)

: รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน . (อัครา),2548, 10-24.

: กระทรวงศึกษาธิการ,สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา,2548),17-22.

: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **กฎหมายและหนังสือเวียน ก.ค.ศ.** (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.,2548),415-425.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ความคิดรวบยอด ความสามารถ ของบุคคลที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบการบริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา และหรือขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ หมายถึง พื้นที่พิเศษตามประกาศของมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2549 โดยกำหนดให้จังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้เป็นเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ ประกอบด้วย จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สตูล และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา (ประกอบด้วยอำเภอจะนะ นาทวี สะบ้าย้อย และเทพา)



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีสสมรรถนะและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

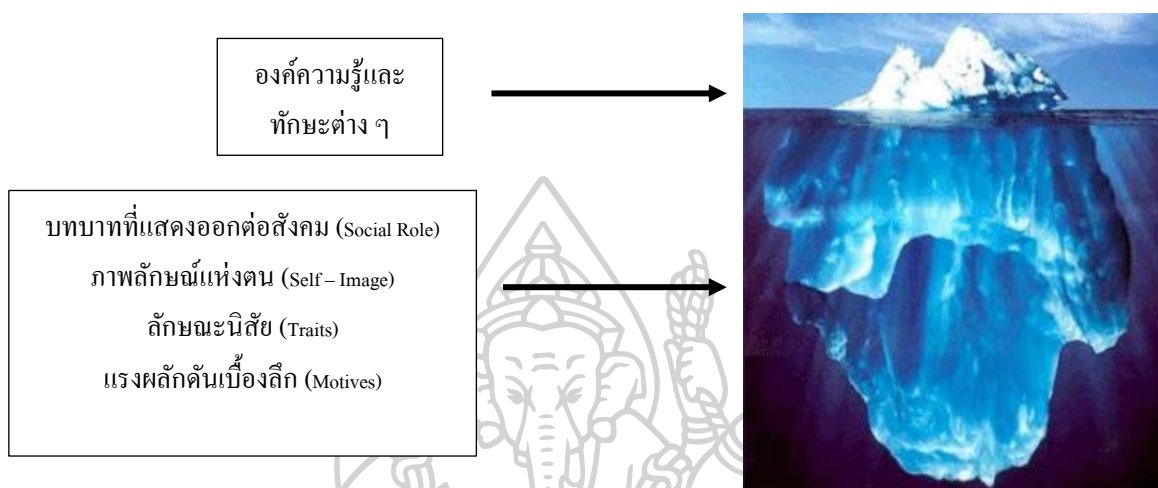
#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1960 โดยแมคเคนแลนด์ (McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อการศึกษา แล้วนำเสนอเป็นบทความทางวิชาการ ผลจากการศึกษา บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไรเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ.1970 บริษัท McBer ซึ่ง แมคเคนแลนด์ (McClelland) เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากองค์กร The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency* (กรุงเทพฯ: สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน), 2548), 4.

ต่อมาในปี ค.ศ.1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายคุณลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (iceberg)



แผนภูมิที่ 2 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (the iceberg model)

จากแผนภูมิที่ 2 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย<sup>21</sup> ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self-image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขว่นปัญหาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่

<sup>21</sup> ชูชัย สมิทธิไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (กรุงเทพฯ ฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 29.



สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ<sup>22</sup>

แนวคิดเรื่องสมรรถนะของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปี ค.ศ.1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ *The Competent Manager : A Model of Effective Performance* โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ.1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ *Competing for The Future* และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่า เป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้

ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสัยใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน ปี ค.ศ.1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain and Company (1998) ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลก ในปี ค.ศ.1998 พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ.2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิด สมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น บริษัทปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้้นำแนวคิดสมรรถนะไป

<sup>22</sup> Stone Barbara, "Emotional Intelligence and Core Competencies," <http://www.joe.org/joe/1999december/iw4.htm/>

ใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน<sup>23</sup> มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System – SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ โดยยึดหลักสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ<sup>24</sup>

### ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า "สมรรถนะ" แต่ในบางองค์การใช้คำว่า "ความสามารถ" การนำความหมายของ competency ไปใช้ในทางวิชาการ การกำหนดความหมายของ competency มีหลายความหมาย ซึ่งมีนักวิชาการชาวต่างชาติ<sup>25</sup> ให้ความหมายไว้ว่า "an underlying characteristic of the person which could be a motive, trait, skill, aspect of one's self – image or social role or a body of knowledge which he or she uses" หรืออาจกล่าวว่า competency ควรจะเป็นสิ่งที่แยกระหว่าง superior และ average คือ สามารถบอกได้ว่าใครเป็นคนที่มีความโดดเด่นหรือปานกลาง สมรรถนะ เป็นความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (job roles) ให้ประสบความสำเร็จโดยมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่น สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่า<sup>26</sup> และเป็นองค์ประกอบ (cluster) ของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitudes) ของปัจเจกบุคคล ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่ง

<sup>23</sup> ผู้จัดการรายสัปดาห์, "Competency พลิกเส้นทางสู่ความสำเร็จ," [www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews](http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews).

<sup>24</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, "การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์," [www.cgd.go.th/Library/knowledge/knowledge.htm](http://www.cgd.go.th/Library/knowledge/knowledge.htm).

<sup>25</sup> .R.E. Boyatzis, *The Competent Manager* (New York: Wiley and Son, 1982), 5-12.

<sup>26</sup> คะนิงนิจ อนุโรจน์, "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทัพอากาศ" (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551), 32.

สัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม<sup>27</sup> รวมทั้งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะหรือความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร<sup>28</sup> นอกจากนี้ยังอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร<sup>29</sup> หรือคือความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่า competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะ พฤติกรรม แต่มองลึกไปถึงความเชื่อ ทักษะ อุปนิสัยส่วนตัวของตัวด้วย<sup>30</sup>

ผู้ที่ริเริ่มการใช้คำว่า competency คือ David McClelland ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer เขาได้เขียนบทความเรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ในปี 1973 กล่าวกันว่านี่เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา

ในการศึกษาจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร มักใช้คำว่า KSAO เป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง knowledge (ความรู้) S หมายถึง skill (ทักษะ) A หมายถึง ability (ความสามารถ) และ O หมายถึง other characteristics (คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน) คำถามคือ competency มีอะไรใหม่นอกเหนือไปจาก KSAO หรือไม่ กล่าวกันว่าโดยความหมายและเนื้อหาแล้ว competency ไม่ได้ต่างจาก KSAO แต่ความแตกต่างอยู่ที่ competency เปลี่ยนการเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งาน เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการ และลักษณะงานที่กว้างและหลากหลาย ซึ่งบริษัทเฮย์กรุ๊ปให้ความหมายของ competency ว่า คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดง

<sup>27</sup> สุภัตญา รัศมีธรรมโชติ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย *Competency Based Hrm* (กรุงเทพฯ ๑: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550), 5.

<sup>28</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือน (กรุงเทพฯ ๑: สำนักงาน ก.พ., 2548), 4.

<sup>29</sup> วัฒนา พัฒนพงศ์, *Bsc และ Kpi* เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน (กรุงเทพฯ ๑: สำนักพิมพ์วีเอส, 2547), 33.

<sup>30</sup> ณรงค์วิทย์ แสนทอง, *มารู้จัก Competency กันเถอะ* (กรุงเทพฯ ๑: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2547).

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น จากความนี้จะเห็นได้ว่า competency คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ถ้าเช่นนั้น ความรู้ ทักษะและความสามารถไม่ใช่ competency เช่นกัน แต่บริษัทเฮย์แยกออกไว้ต่างหาก เนื่องจากความรู้ ทักษะและความสามารถต่าง ๆ นั้น กล่าวว่าเป็นสิ่งที่วัดได้ง่ายและตรงไปตรงมา ขณะที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ซับซ้อนกว่าและวัดได้ยาก การแยกสองส่วนออกจากกันจะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการนั่นเอง

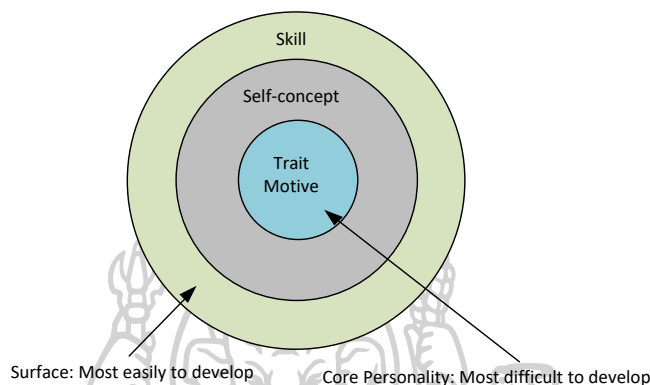
ที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องลึก (motives) อุปนิสัย (traits) ภาพลักษณ์ภายใน (self – image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน กล่าวกันว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการเลือกคนที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนาและทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American approach มีดังนี้ สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ<sup>31</sup> รวมถึงเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน<sup>32</sup> รวมถึงสมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้น

<sup>31</sup> Boyatzis, 58.

<sup>32</sup> A. Mitrani, M. Dalziel, and D. Fitt, *Competency Based Human Resource*

กว่าเดิม และยังสามารถขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (criterion reference) เป็นการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้<sup>33</sup>



### แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

1. แรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ
3. แนวคิดของตนเอง (self – concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (attitude) ค่านิยม (value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self – image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้
4. ความรู้ (knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่
5. ทักษะ (skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะที่เดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้ ซึ่งองค์ประกอบของการจูงใจ มีดังนี้<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Spencer and Spencer, 11.

<sup>34</sup> กวี วงศ์พูน, ภาวะผู้นำ 6ed. (กรุงเทพฯ ๑: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร, 2545), 81.

1. ผู้รับการจงใจ อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย ที่ต้องการให้ใช้กระบวนการจงใจให้เขาปฏิบัติ ตามสิ่งที่จงใจ ด้วยความสมัครใจ
2. วิธีการจงใจ เป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจงใจ ให้สามารถเห็นคล้อยตามไป
3. เป้าหมายของการจงใจ คือพฤติกรรมที่จงใจ โดยผู้จงใจหวังจะให้เกิดขึ้นแก่ผู้ถูกจงใจขั้นสุดท้าย ภายหลังจากที่ได้ใช้วิธีการจงใจแล้ว

จะเห็นได้ว่าการจงใจถือเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน เพราะการทำงานกับคนทำงานมากที่ ตั้งใจทำงานมีความตั้งใจ ตั้งใจ มีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ต่อผลงานที่ดีของตนต่อไปในอนาคต

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็น ได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (visible) ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย
2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (competency)<sup>35</sup>

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (self – concept) ได้แก่ ทักษะคติและค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาอันนานและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา มีผู้กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูก

<sup>35</sup> จิตรประภา อัครบวร, สร้างคนสร้างผลงาน, 2 ed. (กรุงเทพฯ ฯ: สำนักพิมพ์เต้, 2549), 58.

คาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถร่วมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน<sup>36</sup> รวมถึงเป็นระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนการทัศน์ (paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (intelligence quotient : IQ)<sup>37</sup> มีการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท<sup>38</sup> ได้แก่<sup>39</sup>

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับสัตว์มีพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ส่วนสมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (professional competency) คือคุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

<sup>36</sup> M. Dales and K. Hes, *Creating Training Miracles* (Sydney: Prentice Hall, 1995), 80.

<sup>37</sup> วัฒนา พัฒนพงศ์, 33.

<sup>38</sup> ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 10-11.

<sup>39</sup> จีระประภา อัครบวร, 68.

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (specific technical competency)

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น และอีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ<sup>40</sup>

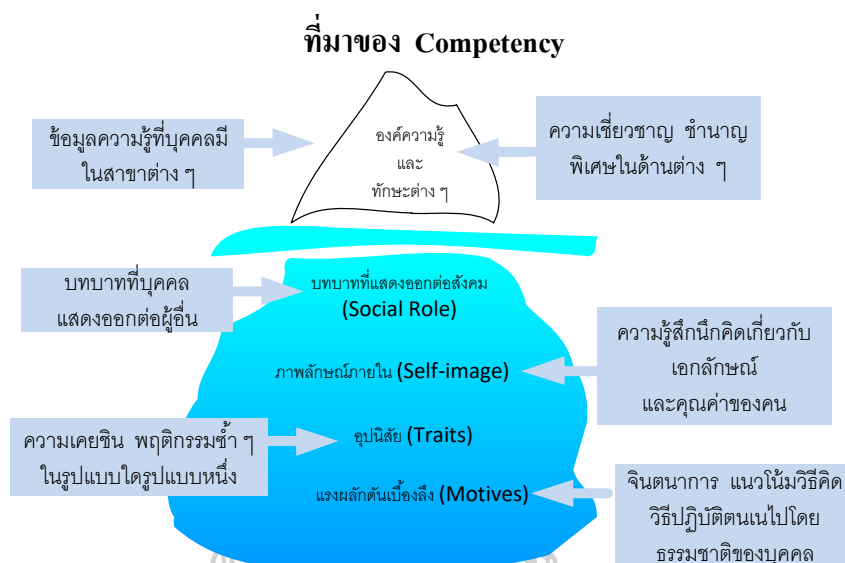
ส่วนแนวคิดเรื่องสมรรถนะบุคลากรในรูปโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) นั้น ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนายาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ / ความสามารถ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ของบุคคลนั้น ๆ<sup>41</sup>

<sup>40</sup> อธิพงษ์ ฤทธิชัย, "แนวคิดเรื่องสมรรถนะ," [http:// www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213](http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213).

[jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213](http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213).

<sup>41</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือน, 3.





แผนภูมิที่ 4 ที่มาของ competency

ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะในแต่ละแนวคิดก็มีความแตกต่างกันไปบ้างเล็กน้อยตามแนวคิดของแมคเคิลแลนต์ กำหนดให้สมรรถนะมี 5 ส่วนประกอบ<sup>42</sup> คือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ
2. ทักษะ (skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ
5. แรงจูงใจ เจตคติ (motives attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่ง กวี วงศ์พุด ใต้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการจูงใจ มีดังนี้

1. ผู้รับการจูงใจ อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย ที่ต้องการให้ใช้กระบวนการจูงใจให้เขาปฏิบัติ ตามสิ่งที่จูงใจ ด้วยความสมัครใจ
2. วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจ ให้สามารถเห็นคล้อยตามไป
3. เป้าหมายของการจูงใจ คือพฤติกรรมที่จูงใจ โดยผู้จูงใจหวังจะให้เกิดขึ้นแก่ผู้ถูกจูงใจขั้นสุดท้าย ภายหลังจากที่ได้ใช้วิธีการจูงใจแล้ว<sup>43</sup>

<sup>42</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 12.

จะเห็นได้ว่าการจงใจถือเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน เพราะการทำงานกับคนทำงานมากที่ ตั้งใจทำงานมีความตั้งใจ มีควมรับผิดชอบและเอาใจใส่ต่อผลงานที่ดีของตนต่อไปในอนาคต การสร้างแรงจูงใจถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำ ที่ควรให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่ามีขวัญและกำลังใจในงานที่คั่นตนเอง

ในกลุ่มนักคิดยุคการบริหารจัดการสมัยใหม่กล่าวถึง องค์ประกอบของสมรรถนะว่า ประกอบด้วย 2 ส่วน<sup>44</sup> คือ ส่วนที่เป็นสมรรถนะค่านิยม (value competency) ซึ่งแสดงถึงเป้าหมายของการกระทำ ได้แก่ มูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง และส่วนที่เป็นสมรรถนะการทำงาน (instrumental competency) แสดงถึงแนวทางและวิธีการในกระทำ ได้แก่ ทักษะความรู้ และความชำนาญ นอกจากนี้ยังมีการเสนอกรอบในการพิจารณาองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 2 กลุ่ม<sup>45</sup> คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มสมรรถนะที่มองเห็นยาก (hidden group) ได้แก่ มูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง ซึ่งยากต่อการเข้าถึง เนื่องจากเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่สามารถมองเห็นได้ (visible group) ได้แก่ ความรู้และทักษะ เป็นสิ่งที่สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและก่อให้เกิดการปฏิบัติงาน

สรุปสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลทำงานได้ดี ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งมีองค์ประกอบหลักใหญ่ ๆ คือ ความรู้ ทักษะความสามารถ เจตคติ ค่านิยม แรงจูงใจ รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรมแล้วมีผลต่อความสำเร็จของงาน โดยแบ่งประเภทได้คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน

### รูปแบบของสมรรถนะ

ผู้นำในองค์กรที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรต้องพัฒนากิจกรรมและทำความเข้าใจกับกระบวนการการเรียนรู้ว่าการบริหารงานในตำแหน่งใด ๆ ควรจะมีสมรรถนะด้านใดและสามารถอธิบายได้ถึงตัวชี้วัดของงานในทุก ๆ งาน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด<sup>46</sup> มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบสมรรถนะไว้ ดังนี้

<sup>43</sup> กวี วงศ์พุด, 55-84.

<sup>44</sup> T. Virtanen, *The Competencies of New Public Managers* (1996), 56.

<sup>45</sup> Spencer and Spencer, 183.

<sup>46</sup> Leonard Nadler, *Developing Human Resources* (Texas: The United State of American Gulf Publishing Company Houston, 1970), 203.

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การจัดกลุ่มสมรรถนะ 3-6 กลุ่ม โดยมีตัวสมรรถนะ 12-27 สมรรถนะ ในแต่ละสมรรถนะ มี 3-7 ตัวชี้วัดพฤติกรรม การบรรยายและการอธิบาย บางขั้นตอนจะมีหลายตัวอย่างและหลายคำอธิบาย ขณะที่บางขั้นตอนอาจจะมีคำอธิบาย หรือตัวอย่างแค่เพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลยก็เป็นได้<sup>47</sup>

ฮักส์ กิเนตท์ และเคอร์ไซ (Hughes Ginnett and Curphy) อธิบายว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย<sup>48</sup>

คูบอยส์ และคณะ (Dubois and others) อธิบายว่า รูปแบบสมรรถนะ เป็น การเขียนพรรณนาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ซึ่งสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานในงานแต่ละประเภท การทำงานเป็นทีม แผนก ขอบเขตหรือในองค์การ

เชร์มอน และคณะ (Shermon and others) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการประเมิน การตัดสินใจที่จะกำหนดคู่มือสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จหรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในเขตพื้นที่นั้น ๆ โดยรูปแบบมักจะแบ่งส่วนโดยอาชีพและรวมไปถึงในส่วนของความสามารถด้านเทคนิคและการมอบอำนาจ<sup>49</sup>

คูบอยส์ และริชมอนด์ (Dubois and Richmond) อธิบายว่า รูปแบบสมรรถนะ เป็น รูปแบบของการพรรณนาถึงความสามารถหรือประสบการณ์และการมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในเรื่องผลการปฏิบัติงานหรือระบบการดำเนินงานของบุคคลในแต่ละบทบาทให้ประสบความสำเร็จ<sup>50</sup>

ศุภัญญา รัชมิธรรมโชติ ได้ให้ความหมายของ รูปแบบสมรรถนะ เป็น รูปแบบการจัดกลุ่มสมรรถนะขององค์การหนึ่ง ๆ โดยรูปแบบดังกล่าวมักเกิดจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก

<sup>47</sup> Spencer and Spencer, 159-60.

<sup>48</sup> Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon L. Curphy, *Leadership :*

*Enhancing the Lesson of Experience* (New York: The McGraw Hill Publishing Companies, 2002), 83.

<sup>49</sup> Grnesh Shermon, *Competency Based Hrm a Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centers* (New York: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2005), 105.

<sup>50</sup> David D. Dubois and Lee J. Richmond, "Competency Models : A Roadmap to Exemplary Performance," [http:// www. careertrainer.com/Request.jsp?IView=Article&Article=OID%3A112401](http://www.careertrainer.com/Request.jsp?IView=Article&Article=OID%3A112401).

หรือแผนกลยุทธ์ ขององค์การมาพิจารณาร่วมกับงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ รูปแบบของสมรรถนะมักจะประกอบด้วยประเภท หรือกลุ่มของสมรรถนะประมาณ 2-4 กลุ่ม ซึ่งโดยทั่วไปเรียกกลุ่มดังกล่าวว่า cluster โดยแต่ละส่วนหรือแต่ละ cluster ก็จะประกอบด้วยสมรรถนะประมาณ 2 - 5 ตัว<sup>51</sup>

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การนำรายการสมรรถนะมาจัดกลุ่ม แล้วเขียนพรรณนาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์หรือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานแต่ละด้านที่สามารถทำให้องค์การหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### **แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคคล**

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศที่ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในครั้งนี้ เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ มีดังนี้

1. รูปแบบสมรรถนะของโบยาซีต (Boyatzis)
2. รูปแบบสมรรถนะของโบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow)
3. รูปแบบสมรรถนะของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer)
4. รูปแบบสมรรถนะของโกล์แมน โบยาซีต และแมคคี (Goleman, Boyatzis, and Mckee)

### **รูปแบบสมรรถนะของโบยาซีต (Boyatzis)**

โบยาซีต (Boyatzis) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เขาได้แบ่งรูปแบบสมรรถนะ (competency model) เป็น 6 กลุ่ม ประกอบด้วยสมรรถนะ 21 สมรรถนะคือ

1. กลุ่มสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย (goal and action management cluster) ประกอบด้วย

- 1.1 สมรรถนะในการมุ่งประสิทธิภาพ
- 1.2 สมรรถนะในการวินิจฉัย
- 1.3 สมรรถนะในการทำงานเชิงรุก
- 1.4 สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ

<sup>51</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 29.

2. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management cluster) ประกอบด้วย

- 2.1 สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม
- 2.2 สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม
- 2.3 สมรรถนะในการมองเชิงบวก
- 2.4 สมรรถนะในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง

3. กลุ่มสมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ (leadership cluster) ประกอบด้วย

- 3.1 สมรรถนะในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3.2 สมรรถนะในการมองภาพรวม
- 3.3 สมรรถนะในการนำเสนอด้วยการพูด
- 3.4 สมรรถนะในการคิดอย่างมีเหตุผล

4. กลุ่มสมรรถนะในด้านการบังคับบัญชา (directing subordinates cluster) ประกอบด้วย

- 4.1 สมรรถนะในการใช้อำนาจ
- 4.2 ความมีสัญชาตญาณ
- 4.3 สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น

5. กลุ่มสมรรถนะอื่น ๆ (focus on others) ซึ่งในที่นี้หมายถึง ความมีวุฒิภาวะสูง ประกอบด้วย

- 5.1 สมรรถนะในการควบคุมตนเอง
- 5.2 สมรรถนะในการรับรู้
- 5.3 ความอดทนและการปรับตัว
- 5.4 สมรรถนะในการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด

6. กลุ่มความรู้พิเศษ (specialized knowledge cluster) ประกอบด้วย

- 6.1 สมรรถนะด้านความจำ
- 6.2 สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ

Boyatzis (Boyatzis) ได้เก็บข้อมูลการเปรียบเทียบผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชน และได้ค้นพบว่า ผู้บริหารของภาคเอกชนจะแสดงสมรรถนะทั้ง 4 ประการในกลุ่มสมรรถนะการบรรลุเป้าหมายมากกว่าผู้บริหารในภาครัฐ โดยเฉพาะในกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารภาคเอกชนจะมีสมรรถนะในการมองภาพรวมและสมรรถนะในการนำเสนอด้วยวาจาได้ดีกว่าผู้บริหารในภาครัฐ ในขณะที่สภาพแวดล้อมในภาคเอกชนอาจเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารในภาคเอกชนจำเป็นต้องใช้ขีดสมรรถนะในการนำเสนอมากกว่าภาครัฐ ซึ่งโดยสรุปใน 21

สมรรถนะนั้น โบยาซีส กล่าวว่า มีเพียง 12 ตัวแปรที่มีลักษณะที่เรียกว่าสมรรถนะ (competencies) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การมุ่งประสิทธิภาพ
2. การทำงานเชิงรุก
3. ความสามารถในการวินิจฉัย
4. สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง
6. สมรรถนะการนำเสนอด้วยวาจา
7. สมรรถนะในการมองภาพรวม
8. สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม
9. สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม
10. สมรรถนะในการรับรู้
11. สมรรถนะในการควบคุมตนเอง
12. ความอดทนและการปรับตัว

โดยสมรรถนะตัวที่ 1-7 จะเป็นความสามารถของผู้บริหารในระดับกลางถึงสูง ส่วนสมรรถนะตัวที่เหลือจะเป็นสมรรถนะในระดับที่เรียกว่า สมรรถนะในจุดเริ่มต้น (threshold competencies)<sup>52</sup>

นอกจากนี้ยังมีแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของนักการศึกษาที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ชัดเจนของแต่ละบุคคล คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ทักษะความรู้มีรายละเอียดดังนี้

เฮลเลอร์ และพอร์เตอร์ (Heller and Porter) ได้ทำศึกษาคุณลักษณะของบุคคลที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จของผู้บริหารชาวอังกฤษและอเมริกัน จากองค์ประกอบคุณลักษณะของบุคคล 16 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น (ability to understand people) 2) ความเฉลียวฉลาด (high intelligence) 3) การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (acceptance of new ideas) 4) การตัดสินใจที่รวดเร็ว (rapid decision – making) 5) ความสามารถในการพูด (verbal ability) 6) ความเต็มใจในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (willingness to seek other opinions) 7) ความเต็มใจในการนำส่งข้อมูล (willingness to pass on information) 8) ความเต็มใจในการยอมรับข้อผิดพลาด (willingness to admit mistake) 9) ความพร้อมในการอภิปรายกับผู้ร่วมงาน

<sup>52</sup> นิสดารก์ เวชยานนท์, 106-12.

(available for discuss with workers) 10) ความสามารถด้านเทคนิค (technical ability) 11) ความรู้สึกตลกขบขัน (sense of humor) 12) การให้ความเคารพตลอดจนความใกล้ชิดสนิทสนม (no loss of respect through familiarity) 13) การเป็นผู้เข้าสังคมหรือทำการติดต่อได้อย่างยอดเยี่ยม (good mixer) 14) การเป็นผู้สังเกตการณ์กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด (strict observer of regulations) 15) การมีลักษณะท่าทางที่สง่างาม (smart appearance) และ 16) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ (ability to do job done by worker)<sup>53</sup>

เฟรดเดอริก (Frederick) ได้ศึกษาโครงสร้างสมรรถนะพื้นฐานในเชิงการแข่งขันของนักศึกษาที่จบจากสถานศึกษาและเข้ามาทำงานเป็นพนักงาน พบว่า ต้องมีสมรรถนะพื้นฐาน ดังนี้

1. การจัดการตนเอง (managing self)
2. การสื่อสาร (communicating)
3. การจัดการคนและภาระงาน (managing people and tasks)
4. การระดมนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลง (mobilizing innovation and change)<sup>54</sup>

ออเกน (O'Hagan) ได้กล่าวว่าสมรรถนะเป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเทหรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และเขาได้ศึกษาสมรรถนะหลักของการทำงานในสังคม พบว่า การทำงานร่วมกันในสังคมมีองค์ประกอบของสมรรถนะ 6 องค์ประกอบ คือ

1. การสื่อสารและการนัดหมาย (communicate and engage)
2. การส่งเสริมและมอบอำนาจ (promote and enable)
3. การประเมินและวางแผนงาน (assess and plan)
4. การแทรกแซงและการบริการ (intervene and provide services)
5. การทำงานร่วมกันในองค์กร (work in organizations)
6. การพัฒนาสมรรถนะสู่มืออาชีพ (develop professional competence)<sup>55</sup> ซึ่งปัจจัย

เสริมสร้างความเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ มีปัจจัยบ่งบอกที่สำคัญเหล่านี้ คือ<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> F.A Heller and L.W. Porter, *Personal Characteristics Conductive to Success in Business Quoted in Maureen Guirdham* (Great Britain: Prentice Hall International (UK) Ltd., 1990), 57.

<sup>54</sup> T. Frederick, *The Base of Competence : Skill for Lifelong Learning and Employability* (San Francisco: Jossey – Bass Publisher, 1998), 5.

1. คุณวุฒิด้านการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่จะต้องมี กล่าวคือต้องมีคุณวุฒิด้านการศึกษา ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดในกฎหมายทางวิชาชีพ ที่ต้องการมีอาชีพทางการบริหารนั้น บุคลากรด้านนี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี โท เอก ด้านการศึกษาเป็นฐานสำคัญ
2. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับต่างๆ ในตำแหน่งงานการการบริหารการศึกษา ที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้
3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ การศึกษาดูงานจากแหล่งวิทยาการความรู้ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างผลงานทางวิชาการ องค์ประกอบสำคัญของการสร้างนักบริหารการศึกษา ก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าวผลงานสามารถจัดกระทำได้หลากหลายรูปแบบ
5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ ผลสำเร็จจากการปฏิบัติของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพอาจดูจากหลักฐานที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
6. ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคลล เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ที่นักบริหารการศึกษามีอาชีพควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่
  - มีบุคลิกภาพที่ดี สง่างาม น่านับถือ
  - มีความขยันหมั่นเพียร มีสัมมาอาชีพ
  - มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน
  - มีความซื่อสัตย์สุจริต
  - ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี
  - กระตือรือร้นในการทำงาน
  - ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

<sup>55</sup> O'Hagan Kieran, *Competence in Social Work Practice : A Practical Guide for Professionals* (Great Britain: Athenaeum Press, Gateshead, Tyne and Wear, 1996), 5.

<sup>56</sup> ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ* (กรุงเทพฯ ฯ: สุวีริยาสาส์น, 2549), 9-14.



- รักษาระเบียบวินัยได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น

บูแรคและมาชีส์ (Burack and Mathys) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของการพัฒนาการบริการจัดการโดยศึกษาจากการเทียบเคียงสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทกับพนักงานด้านเทคนิคพบว่า มี 12 สมรรถนะจำเป็น ดังนี้

1. การมีวุฒิภาวะ มุ่งเน้นในการทำงาน (career focus, maturity)
2. การพัฒนาตนเอง (personal development)
3. การจัดการด้านการปฏิบัติงาน (performance management)
4. การเพิ่มคุณค่าในการปรับตัวให้เข้าใจกัน (value added orientation)
5. มุ่งเน้นการเรียนรู้ (learning focus)
6. การมีอิทธิพลต่อบุคคลและองค์การ (personnel/organizational influence)
7. การจัดการความเครียด (stress management)
8. การรับรู้ด้านวัฒนธรรมและความเหมาะสม (culture awareness, fit)
9. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว (change management, adaptation)
10. มีแนวคิดหรือมุมมองที่ทำได้จริงอย่างเป็นระบบ (systems perspective)
11. การมองภาพของผู้มีส่วนร่วมภายนอกองค์การ (external constituency perspective)
12. มุมมองด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic perspective, vision)<sup>57</sup>

ฮักส์ กิเนตท์ และเคอร์ไซ (Hughes, Ginnett and Curphy) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบสมรรถนะของบริษัทไฮเทค 500 บริษัท พบว่ามีรูปแบบสมรรถนะ ดังนี้

1. ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการ (management skill)
  - 1.1 การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.2 มุ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจ
  - 1.3 ค้นหาวิธีการการบริหารจัดการ
  - 1.4 กำหนดแผนงาน
2. ด้านความเข้าใจและรู้คุณค่าของบุคคล (personal value and mastery)
  - 2.1 การทำงานด้วยความซื่อสัตย์
  - 2.2 การกล้าแสดงความรู้สึกและความมั่นใจในตนเอง

---

<sup>57</sup> Elmer H. Burack and Nicholas J. Mathys, *Human Resource Planning a Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development* (The United State of America: Brace Park Press, 2001), 242-43.

- 2.3 เห็นคุณค่าของความแตกต่าง
- 2.4 การพัฒนาตนเอง
3. ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy)
  - 3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
  - 3.2 การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส
  - 3.3 มุ่งความต้องการของลูกค้า
  - 3.4 วางระบบการคิดเชิงกลยุทธ์
4. ด้านการจัดวางบุคลากรและการสร้างกระบวนการ (aligning people and process)
  - 4.1 การสร้างมนุษย์สัมพันธ์
  - 4.2 แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์กรที่รอบรู้
  - 4.3 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
  - 4.4 การออกแบบระบบและกระบวนการในการทำงาน
5. ด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (sponsoring change)
  - 5.1 การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
  - 5.2 การเป็นผู้ชนะการเปลี่ยนแปลง
  - 5.3 การบริหารความขัดแย้ง
  - 5.4 การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งรัช บุนยมนิ<sup>58</sup> กล่าวถึง ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงว่าผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมหรือกระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ (Attitude) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนถึงระดับวิชาชีพ (Professional) หรือระดับองค์กรที่ต้องการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่า
    1. องค์กรเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลผลิตให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพการผลิตของบุคคล
    2. ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างจากความรู้ที่บุคคลได้รับจากสถานศึกษา
    3. งานในองค์กรมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
6. ด้านการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาผู้อื่น (motivation and development of them)
  - 6.1 การสอนแนะนำงานและการพัฒนา

---

<sup>58</sup> รัช บุนยมนิ, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ ฯ โอเดียนสโตร์, 2550), 191-218.

- 6.2 ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างแรงจูงใจกับสิ่งรอบตัว
- 7. ด้านผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (achieve results)
  - 7.1 การรักษาคำมั่นสัญญา
  - 7.2 การแสดงออกถึงการปรับตัว
- 8. ด้านทักษะในการสื่อสาร (communication skill)
  - 8.1 การแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการสื่อสาร
  - 8.2 การสนับสนุนการสื่อสารอย่างเปิดตัว<sup>59</sup>

โชเอ็นเฟลด์ท์และสเตเจอร์ (Schoenfeldt and Steger) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้จัดการระดับกลาง โดยศึกษาจากผู้จัดการ 2000 กว่าคนใน 12 องค์กร พบว่า มีรูปแบบสมรรถนะ ดังนี้

1. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management)
  - 1.1 การใช้พลังอำนาจทางสังคม
  - 1.2 การตัดสินใจในการพิจารณา
  - 1.3 การจัดการกระบวนการกลุ่ม
  - 1.4 ความแม่นยำในการประเมินตนเอง
2. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)
  - 2.1 ความมั่นใจตนเอง
  - 2.2 การนำเสนอด้วยพูด
  - 2.3 การคำนึงถึงผลกระทบ
  - 2.4 การวินิจฉัยโดยใช้ข้อคิดเห็น
3. การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา (directing subordinates)
  - 3.1 การใช้อำนาจฝ่ายเดียว
  - 3.2 ความเป็นตัวของตัวเอง
  - 3.3 การพัฒนาผู้อื่น
4. การมุ่งเน้นไปที่ผู้อื่น (focus on other)
  - 4.1 การหยั่งรู้ข้อเท็จจริงภายนอก
  - 4.2 การควบคุมตนเอง
  - 4.3 ความทรหดอดทนและการปรับตัว
  - 4.4 การคำนึงถึงสัมพันธภาพ

<sup>59</sup> Hughes, Ginnett, and Curphy, 213.

## 5. การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้ (specialized knowledge)

### 5.1 มีความจำดี

### 5.2 การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้เฉพาะงาน<sup>60</sup>

เฮนเดอร์สัน (Henderson) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับรองลงมา ผลจากการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการมี 10 องค์ประกอบ คือ

1. การยืดหยุ่น (flexibility)
2. ความมั่นใจในตนเอง (self – confidence)
3. ทักษะด้านการเมือง (political skill)
4. ความเข้มแข็งอดทน (stamina)
5. การติดต่อสื่อสาร (communication)
6. การควบคุมการทำงาน (control)
7. ความมีประสิทธิภาพ (efficiency)
8. การพัฒนาบุคคลอื่น (development others)
9. ทักษะการวิเคราะห์ (analytical skill)
10. การยอมรับข้อในตกลงต่างๆ (compliance)<sup>61</sup>

จากการศึกษาและวิจัยของเฮลริเกิลเจคสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่ง “ผู้จัดการ” และมีขอบเขตความรับผิดชอบตามคำนิยามข้างต้นนั้น ควรจะมี six key managerial competencies หรือ competency หลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร (communication competency)
  - 1.1 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ
  - 1.2 การสื่อสารที่เป็นทางการ
  - 1.3 การเจรจาต่อรอง

<sup>60</sup> L.F. Schoenfeldt and J.A. Steger, *Human Resource Development* (The United States of America: Harcourt, 2002), 518.

<sup>61</sup> Iain S. Henderson, "Managerial Competencies : Three Dimension on Managerial Effectiveness," <http://alummi.absmba.com/ablmmi/pdf/managerialcompetencies.pdf>.

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency)

- 2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา
- 2.2 การวางแผนและบริหาร โครงการ
- 2.3 การบริหารเวลา
- 2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency)

- 3.1 การสร้างทีม
- 3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน
- 3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (strategic competency)

- 4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ
- 4.2 ความเข้าใจในองค์กร
- 4.3 การดำเนินกลยุทธ์

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (global awareness competency)

- 5.1 ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย
- 5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self – management competency)

- 6.1 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม
- 6.2 แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ
- 6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว
- 6.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะ (competency) ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย (competencies) หรือที่เรียกว่า supporting competencies เพื่อสนับสนุนให้สมรรถนะหลัก มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้านตามที่องค์กรทั่วโลกต้องการ<sup>62</sup>

<sup>62</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 62-63.

## รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของโบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow)

โบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) ได้นำเสนอโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่าควรจะมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ และในสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มนี้ยังแบ่งออกเป็นสมรรถนะที่เป็นตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (achieving results)
  - 1.1 การวางแผนและการจัดองค์การ
  - 1.2 การมุ่งสู่ผลลัพธ์
  - 1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
  - 1.4 การควบคุมผลการประเมิน
2. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (analyzing and deciding)
  - 2.1 การคิดในมุมกว้าง
  - 2.2 การคิดเชิงวิเคราะห์
  - 2.3 ความเข้าใจในภาระงาน
  - 2.4 การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (working with people)
  - 3.1 ความเชื่อด้วยเหตุและผล
  - 3.2 การทำงานเป็นทีม
  - 3.3 ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 3.4 การจัดการแบบยืดหยุ่น<sup>63</sup>

## สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer)

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวถึง สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการในอนาคต ประกอบด้วย

1. สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (for executives)

<sup>63</sup> Boam and Sparrow, 131.

1.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ต้องสามารถเข้าใจและคาดการณ์ แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจ โอกาสการทำตลาด การอุปสรรคในแข่งขัน การวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตนเอง เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อความสำเร็จ

1.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leading) ต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ปฏิบัติได้จริงและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการให้บุคคลในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นอยากทำงานและทำสัญญา ประชาคมร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

1.3 การจัดการด้านความสัมพันธ์ (relationship management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเครือข่ายอื่น ในหลายๆ องค์กร โดยการประสานความร่วมมือกับ ผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วย เช่น บริษัทห้างร้านทั่วไปที่เกี่ยวข้องรวมถึงส่วนราชการต่าง ๆ สัมพันธภาพที่ว่านี้ไม่จำเป็นว่าต้องมีกับผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งที่ให้คุณให้โทษได้เท่านั้นแต่ ใครก็ตามที่น่าจะเป็นประโยชน์กับเราต้องมีสัมพันธภาพที่ดีไว้เพื่อพึ่งพาอาศัย

## 2. สมรรถนะสำหรับผู้จัดการ (for managers)

2.1 ความยืดหยุ่น (flexibility) ผู้จัดการต้องมีความยืดหยุ่นและความพร้อมที่จะมีการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการ เมื่อต้องนำวิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในองค์กรไป ปฏิบัติ

2.2 วิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง (change implementation) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง สามารถทำการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง ทักษะต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม การส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานเป็นกลุ่ม

2.3 นวัตกรรมของการเป็นเจ้าของกิจการ (entrepreneurial innovation) การสร้าง แรงจูงใจให้ตระหนักถึงการเป็นเลิศในด้านการผลิตใหม่ การบริการที่หลากหลายและ กระบวนการในการผลิต เป็นต้น

2.4 ความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (interpersonal understanding) ผู้จัดการต้องมีความเข้าใจบุคคลอื่น และตระหนักถึงคุณค่าของความคิดเห็นของบุคคลอื่นที่แตกต่างกัน

2.5 การมอบอำนาจ (empowering) พฤติกรรมในการบริหารจัดการต้องแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานร่วมกัน แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ การสนับสนุน การพัฒนาของพนักงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับการมอบหมาย การอยู่ภายใต้เงื่อนไขของ ข้อมูลย้อนกลับ การคาดหวังทางบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การให้รางวัลในการปรับปรุงผลการ

ปฏิบัติงานทั้งหมดนี้คือการทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีฝีมือดีกว่าและเกิดการกระตุ้นรู้ถึงความรับผิดชอบที่สอดคล้อง

2.6 การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (team facilitation) ทักษะกระบวนการกลุ่มต้องการกลุ่มคนที่หลากหลายมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย คือการกำหนดเป้าหมายและบทบาทที่ชัดเจน การควบคุม และสิ่งที่อยู่นอกเหนือการเจรจา ความเงิบของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2.7 ความพร้อมในการทำงาน (portability) ผู้จัดการต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและพร้อมเสมอในการทำงานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเดินทางไปทำงานในต่างประเทศหรือต่างถิ่น หรือที่ใดๆ ในโลก ผู้จัดการต้องอดทนต่อความเครียดในการเดินทางและต้องเข้าใจวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นเพื่อสามารถสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้<sup>64</sup>

จากงานวิจัยของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้นำเสนอให้เห็นภาพของสมรรถนะ โดยแบ่งสมรรถนะเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ 6 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (achievement and action) ในสมรรถนะกลุ่มการกระทำและสัมฤทธิ์ผลประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง
3. ความคิดริเริ่ม
4. การแสวงหาข่าวสาร

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (helping and human service) ในสมรรถนะกลุ่มการบริการคนอื่น และการช่วยเหลือ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. การมุ่งสู่การบริการลูกค้า

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (impact and influence) ในสมรรถนะกลุ่มการใช้อิทธิพลและผลกระทบ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การใช้อิทธิพลและผลกระทบ
2. การตระหนักถึงองค์การ
3. การสร้างสัมพันธภาพ

<sup>64</sup> Spencer and Spencer, 343-47.



สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (managerial) ในสมรรถนะกลุ่มการบริหารจัดการ ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งพัฒนาคนอื่น ๆ
2. การชี้นำในการใช้อำนาจที่มีอยู่และการขึ้นกราน
3. การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม
4. ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้จักคิด (cognitive) ในสมรรถนะกลุ่มการรู้จักคิด ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงวิเคราะห์
2. การคิดรวบยอด
3. ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (personal effectiveness) ในสมรรถนะกลุ่มประสิทธิผลส่วนตัว ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมตนเอง
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. ความยืดหยุ่น
4. ความมุ่งมั่นต่อองค์การ

อาจจะกล่าวได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมแพร่หลายและใช้อ้างอิงมากที่สุด<sup>65</sup>

สมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ของโกล์แมน โบยาซีสและแมคคี (Goleman, Boyatzis, and Mckee)

โกล์แมน โบยาซีส และแมคคี (Goleman, Boyatzis, and Mckee) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องสมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การรู้จักตนเอง (self – awareness)

1.1 การรู้จักอารมณ์ตนเอง (emotional self – awareness) ผู้นำที่รู้จักอารมณ์ตนเองจะสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งที่อยู่รอบตัว ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสามารถมองเห็นภาพโดยรวม

<sup>65</sup> ศุภชัย ยาวประภาส, การบริหารบุคคลภาครัฐ : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย (กรุงเทพฯ : บริษัท จุฑทอง จำกัด, 2548), 47-48.

แม้จะอยู่ในสภาพที่ยู่ยากก็ตาม ผู้นำเช่นนี้จะเป็นคนที่เปิดเผยน่าเชื่อถือ กล่าวจะบอกความรู้สึกและมีความมั่นใจในสิ่งที่ตนเองคิด

1.2 การประเมินตนเองที่ถูกต้อง (accurate self – assessment) ผู้นำที่มีความรู้จักตนเองสูงจะรู้ส่วนที่ดีและส่วนด้อยของตนเอง จะมีความคิดแบบกายในการรับเอาคำติชมเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและขอความช่วยเหลือ

1.3 ความมั่นใจในตนเอง (self – confidence) การรู้อย่างถูกต้องว่าตนเองมีความสามารถเพียงใดจะช่วยทำให้ผู้นำมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ผู้นำที่มีความมั่นใจในตัวเองพร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก ผู้นำที่สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจจะเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่น

## 2. การจัดการกับตนเอง (self – management)

2.1 การควบคุมตนเอง (self – control) ผู้นำที่มีการควบคุมอารมณ์จะสามารถจัดการกับสิ่งที่รบกวนและปัญหาที่มากกระทบ และอาจเปลี่ยนแปลงปัญหาให้กลายเป็นประโยชน์ได้ ลักษณะของผู้นำที่มีการควบคุมตนเอง ได้แก่ ความสุขุมเยือกเย็นและมีสติ แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะวิกฤติหนักหนาเพียงใดก็ตาม

2.2 มีความโปร่งใส (transparency) ผู้นำที่มีความโปร่งใสเป็นผู้ที่มีคุณค่าควรแก่การยกย่องการเป็นคนกล้าเปิดเผยความรู้สึกและความเชื่อของตนเองอย่างตรงไปตรงมา ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะ ผู้นำต้องกล้ารับผิดและกล้าเผชิญหน้ากับสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ไม่ใช่เกล้งทำเป็นมองไม่เห็น

2.3 ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวจะสามารถจัดการกับปัญหาที่หลากหลายได้โดยที่ยังมั่นคงในแนวทางของตนและสามารถใช้ชีวิตอยู่ในองค์กรที่น่าเบื่อได้อย่างสบาย ผู้นำสามารถใช้ความยืดหยุ่นในการปรับตัวเมื่อเผชิญหน้าสิ่งที่ท้าทายใหม่ ๆ มีการปรับเปลี่ยนความคิดอย่างรวดเร็วเมื่อได้รับข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่

2.4 ความสำเร็จ (achievement) ผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จเป็นบุคคลที่มีมาตรฐานสูงทำให้คิดถึงการปรับปรุงการทำงานของตนเองและลูกน้องอยู่เสมอ จะเป็นคนที่มีทิฐิชอบสิ่งที่เป็นตัวชี้วัดหรือคิดคำนวณอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำลักษณะนี้ชอบการเรียนรู้และสั่งสอนเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ดีกว่า

2.5 ความคิดริเริ่ม (initiative) ผู้นำจะต้องไม่รอคอยโอกาสแต่จะต้องฉกฉวยโอกาสทันทีที่ทำได้หรือสร้างโอกาสขึ้นมา ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มที่จะตัดสิ่งที่เป็นภาระยุ่งยากแต่ไม่เกิดประโยชน์กับงานออกไป ยกเลิกกฎระเบียบที่ล้าสมัย

2.6 การมองโลกในแง่ดี (optimism) ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะมีความแคล่วคล่องในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ ยกตัวอย่าง แก้วที่มีน้ำอยู่ครึ่งแก้ว ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะคิดว่ายังเหลือน้ำอยู่อีกตั้งครึ่งแก้ว แทนที่จะคิดว่าเหลือเพียงครึ่งแก้ว

### 3. ความตระหนักรู้ด้านสังคม (social awareness)

3.1 รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ รู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเราทำให้ผู้นำเข้าได้กับบุคคลและกลุ่มต่างๆ แม้ว่าจะมีความเป็นมาที่แตกต่างกันหรือมีวัฒนธรรมแตกต่างกันก็ตาม

3.2 ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (organizational awareness) ผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจสังคมดี เปรียบเหมือนนักการเมืองที่ชาญฉลาดย่อมจะรู้โยงใยความเกี่ยวพันในสังคมและรู้ถึงความสัมพันธ์ของอำนาจในองค์กร

3.3 การบริการ (service) ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้กับลูกน้อง มีจิตใจรักการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องติดต่อกับลูกค้า

### 4. การจัดการความสัมพันธ์ (relationship management)

4.1 แรงบันดาลใจ (inspiration) ผู้นำมีหน้าที่ต้องกระตุ้นให้ทุกคนมีวัตถุประสงค์ตรงกัน และวัตถุประสงค์นั้นต้องทำให้การทำงานมีความตื่นตัวเร้าใจ ไม่น่าเบื่อ การกระตุ้นของผู้นำอาจเป็นการชักจูง หรือการบังคับ หรือการมอบภารกิจให้ทำร่วมกันก็ได้

4.2 อิทธิพล (influence) ผู้นำจะต้องรู้ว่าควรจะทำอะไรกับใคร ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญต้องสามารถพูดชักชวนและสนับสนุนให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการได้

4.3 พัฒนาผู้อื่น (developing others) ผู้นำจะต้องช่วยเหลือคนอื่นให้มีการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ให้เขาเหล่านั้นเข้าใจเป้าหมาย รู้และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ผู้นำต้องทำตัวเปรียบเสมือนครูฝึกหรือโค้ช

4.4 เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (change catalyst) ผู้นำต้องคำนึงถึงโอกาสที่ท้าทายและความเป็นเลิศ โดยต้องสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง การโต้แย้งเรื่องที่ถูกบีบบังคับให้ทำ ผู้นำจะต้องหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงให้ได้

4.5 การจัดการความขัดแย้ง (conflict management) ผู้นำที่จัดการกับความขัดแย้งได้ดี จะเข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้

4.6 การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (teamwork and collaboration) ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน โดยต้องเป็นแบบอย่างในด้านการให้ความเคารพผู้อื่น

การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการร่วมมือกันทำงาน สร้างจิตวิญญาณและเอกลักษณ์ของกลุ่มต้องให้เวลากับการหล่อหลอมความสัมพันธ์ไม่ใช่มุ่งเพียงการทำงานเท่านั้น<sup>66</sup>

**แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศ**

**สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย**

**(Pennsylvania Bureau of Adult Basic Literacy Education Administrator Competencies)**

สำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนียได้กำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์ของลูกค้าและแผนการรับผิดชอบ (customer result and program accountability)

1.1 แนะนำการพัฒนาโครงการที่ต่อเนื่องและมีความพยายามในการตรวจสอบ

1.1.1 ตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับพนักงาน โครงการ และการเรียนรู้ของนักเรียน

1.1.2 ตั้งมาตรฐานโครงการในระดับที่ต้องการหรือเหนือกว่า

1.1.3 นำองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนาโครงการอย่างต่อเนื่อง

1.1.4 พยายามให้ข้อมูลที่บอกถึงความท้าทายของความสำเร็จของโครงการและ

ความพึงพอใจของลูกค้า

1.1.5 ใช้ฐานข้อมูลมาพัฒนาโครงการเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ

1.1.6 จัดกระบวนการที่ก่อให้เกิดการร่วมมือในการพัฒนาโครงการอย่างต่อเนื่อง

1.2 ส่งเสริมกระบวนการที่ชัดเจนในการเก็บ จัดเรียงเรียง และรายงานข้อมูล

1.2.1 สร้างการเก็บมูลที่มีความแม่นยำและเหมาะสมเพื่อประเมินการรายงานผล

1.2.2 ตรวจสอบการเก็บข้อมูล การรายงาน และการนำข้อมูลไปใช้ได้ง่าย

1.2.3 รักษาข้อมูลที่เป็นความลับของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม

1.2.4 แนะนำกระบวนการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อการปรับปรุงและ

เปลี่ยนแปลงข้อมูลตามต้องการ

1.3 จัดสรรทรัพยากรการเงินเพื่อสนับสนุนกิจกรรม การพัฒนา และการตรวจสอบ

โครงการ

1.3.1 กระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบด้านการเงิน

1.3.2 ยึดมั่นต่อสัญญาที่ได้ทำไว้

1.3.3 จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการตรวจสอบและพัฒนาโครงการ

<sup>66</sup> Goleman, Boyatzis, and Mckee, 327-32.

1.3.4 จัดสรรงบประมาณตามความสำคัญของโครงการเพื่อให้มีเงินพอใช้ตลอดปีงบประมาณ

1.3.5 ทำแผนงบประมาณประจำปีและงบประมาณอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

1.3.6 หาเงินทุนเพื่อสร้างความเติบโตของโครงการ

1.3.7 ให้เงินทุนสำหรับโครงการเฉพาะ

1.3.8 หาเงินทุนโดยจัดทำความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นภายใต้ พ.ร.บ. เพื่อการลงทุนในสถานที่ทำงานรวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม

## 2. ระบบการจัดการเรียนการสอน (instructional system)

2.1 กำหนดและนำทรัพยากรไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบการสอนแบบครอบคลุมอย่างต่อเนื่อง

2.1.1 สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ที่เหมาะสมและปลอดภัยให้กับโครงการ

2.1.2 สนับสนุนการผสมผสานเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบการสอน

2.1.3 สนับสนุนให้หาทรัพยากร นวัตกรรมใหม่ ๆ และวิธีการตามงานวิจัยหรือวิธีสมัยใหม่เพื่อส่งเสริมระบบการสอน

2.1.4 สนับสนุนการปรับใช้เพื่อสร้างความครอบคลุมของโครงการและความเหมาะสมสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ

2.1.5 นำทรัพยากรและหลักสูตรไปประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แบบหลากหลายวัฒนธรรมและการเรียนรู้ที่ปราศจากอคติ

2.2 เน้นแนวการพัฒนาที่ต่อเนื่องในด้านการออกแบบหลักสูตรและการสอน

2.2.1 รวมผู้เชี่ยวชาญไว้ในแผนงานของโครงการการสอนด้วย

2.2.2 สนับสนุนการใช้แผนการสอนที่ออกแบบมาเพื่อให้ตรงต่อเป้าหมายของผู้เรียนหรือมากกว่านั้น

2.2.3 กระตุ้นให้เกิดรูปแบบ ความสามารถและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

2.2.4 สนับสนุนการใช้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของการศึกษาผู้ใหญ่

2.2.5 ส่งเสริมการรวมบทบาทของผู้ใหญ่ไว้ในหลักสูตรและการสอน

2.3 สนับสนุนให้ใช้การประเมินเพื่อหาความต้องการของครู ผู้เรียนและชุมชน

2.3.1 สนับสนุนครูให้ใช้การประเมินผู้เรียนแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.3.2 ประเมินการเรียนของผู้เชี่ยวชาญและความต้องการในด้านการพัฒนา

2.3.3 ใช้การประเมินความต้องการในชุมชนเพื่อกำหนดด้านการบริการ

### 3. ภาวะผู้นำและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Leadership and continuous improvement)

#### 3.1 สร้างรูปแบบพฤติกรรมการสอนและกระตุ้นในพนักงานมีพฤติกรรม ดังนี้

3.1.1 ทำตามนโยบายและกระบวนการ

3.1.2 แสดงความยุติธรรม ความยึดมั่นและความเคารพต่อความแตกต่างของคนแต่ละคน

3.1.3 พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ในการทำงาน

3.1.4 ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในด้านความแตกต่างทางด้านภาษาและวัฒนธรรม

3.1.5 จัดการกับพฤติกรรมที่ไม่เป็นมืออาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพและเปลี่ยนพฤติกรรมเหล่านั้นให้ถูกต้อง

3.1.6 เข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนด้านจริยธรรม

#### 3.2 สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.1 ฟังอย่างตั้งใจและกระตุ้นให้พนักงานร่วมหารือในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงการและการบริการ

3.2.2 แบ่งปันข้อมูลกับผู้ร่วมโครงการ

3.2.3 บอกแนวทางกับพนักงานและผู้เชี่ยวชาญให้ชัดเจน

3.2.4 ให้เกียรติและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้อื่น

3.2.5 แสดงทักษะความร่วมมือภายในกลุ่ม

#### 3.3 สนับสนุน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

3.3.1 ตัดสินใจให้เข้ากับพันธกิจ ปรัชญาและเป้าหมายของโครงการ

3.3.2 ปรับปรัชญาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงหรือสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน

3.3.3 นำกระบวนการวางแผนเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือมาใช้

3.3.4 เชื่อมความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์กับแผนครอบคลุมห้าปีของคณะกรรมการการลงทุนในที่ทำงานท้องถิ่น

#### 3.4 คัดเลือก จ้าง พัฒนาและประเมินผู้ร่วมงานตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้

3.4.1 ทำตามกระบวนการที่ตั้งไว้

3.4.2 คัดเลือกผู้ร่วมงานตามความต้องการและเป้าหมายของโครงการ

3.4.3 จัดนิเทศสำหรับพนักงานใหม่

3.4.4 อภิปรายกับพนักงานเรื่องรายงานการทำงานประจำปี

3.4.5 ใช้เกณฑ์ที่ตั้งไว้ในประเมินการทำงานของพนักงาน

3.4.6 แนะนำและดูแลผู้เชี่ยวชาญและพนักงาน

3.4.7 แนะนำพนักงานเรื่องบทบาทความเป็นผู้นำในโครงการท้องถิ่นและระดับ

จังหวัด

#### 4. การพัฒนาวิชาชีพผู้มืออาชีพ (professional development)

##### 4.1 จัดรูปแบบพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีพ

4.1.1 ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้อง

4.1.2 ใช้ความรู้ด้านภาวะความเป็นผู้นำและทักษะการจัดการ

4.1.3 ใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและการใช้เทคโนโลยีกับการศึกษาผู้ใหญ่

และกิจกรรมที่พัฒนาอาชีพ

##### 4.2 สนับสนุนการพัฒนาอาชีพเพื่อตนเอง พนักงานและอาสาสมัคร

4.2.1 จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาอาชีพ

4.2.2 สนับสนุนผู้ร่วมงานและพนักงานในการทำงานผ่านสถานการณ์ที่ท้าทาย

4.2.3 กระตุ้นการพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง

4.2.4 จัดสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความเติบโตของบุคคลและในอาชีพและ

ความเสี่ยง

4.2.5 สร้าง PA adult teacher competencies ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

4.2.6 ริเริ่มกิจกรรมพัฒนาด้านการบริการและก่อนการบริการให้มีคุณภาพ

5. การปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและการบริการวิชาการเพื่อการขยายไปถึงองค์กรอื่น ๆ (community interaction and outreach)

5.1 สร้างความสัมพันธ์ในการร่วมมือกับตัวแทนชุมชนที่หลากหลายและกับสถาบันเพื่อส่งเสริมด้านการบริการ

ทำงาน

5.1.1 จัดกิจกรรมและประชาสัมพันธ์เป็นประจำรวมถึงกิจกรรมคัดเลือกบุคคลเข้า

5.1.2 ปฏิบัติตัวเหมือนเป็นทรัพยากรข้อมูลและตัวแทนให้กับชุมชน

5.1.3 สร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและเชื่อมมิตรภาพกับตัวแทนชุมชน

5.1.4 สื่อสารกับพนักงานในท้องถิ่นเพื่อหาความต้องการด้านจัดตั้งสถานที่ใน

ท้องถิ่น

5.1.5 ร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ให้บริการด้านเงินทุนในองค์กร ABLE ใน

ท้องถิ่น

5.2 จัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนในท้องถิ่น รัฐและระดับชาติและกระตุ้นให้พนักงานทำเช่นเดียวกัน

5.2.1 ร่วมมือในองค์กรที่สนับสนุนการศึกษาผู้ใหญ่และเพิ่มระดับเงินทุนเพื่อการบริการ

5.2.2 ระบุและติดตามการรับรู้ในชุมชนและโอกาสในการสนับสนุนอย่างเหมาะสม

5.2.3 พัฒนาความสัมพันธ์ด้านกฎหมายเพื่อหาสาเหตุการมีการศึกษาตามความเหมาะสม<sup>67</sup>

**สมรรถนะที่มีประสิทธิผลของสถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership Institute : Competency of Effective Principals)**

สถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน มีแนวคิดที่นำไปสู่องค์ความรู้ในเรื่องสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยปัจจัย 11 ประการ ดังนี้

1. เข้าใจวิธีการเรียนรู้ของเด็กและผู้ใหญ่
2. วิเคราะห์การเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนตลอดจนถึงการสำรวจชั้นเรียน และจัดหาสิ่งต่าง ๆ ให้กับครูที่จะสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน
3. ใช้ข้อมูลในการวัดผลการเรียนรู้ของนักเรียน การสอนและการวางแผน
4. สร้างสรรค์การมีส่วนร่วมกับชุมชน เช่น การใส่ใจถึงความถูกต้องและเป็นธรรมในสังคม มีความคาดหวังสูงกับทุก ๆ คน และเปิดโอกาสเพื่อการเรียนรู้ของในนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
5. เข้าใจช่องว่างในการบรรลุผลสำเร็จและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะกำจัดช่องว่างนั้น
6. ทราบถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจร่วมกันในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในชั้นเรียน การเรียนการสอนและการสร้างระบบในโรงเรียน
7. การใช้ภาวะผู้นำในการร่วมสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในการร่วมใช้ภาวะผู้นำ การฝึกที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง สนับสนุนนวัตกรรม และเห็นพ้องกันในการให้ความสำคัญในการสร้างคุณภาพการจัดการเรียนการสอน
8. เข้าใจถึงความต้องการและผลประโยชน์ของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่นำพาโรงเรียนไปสู่สัมพันธภาพที่เข้มแข็ง
9. เข้าใจในงบประมาณของสถานศึกษา ทรัพยากรบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน

<sup>67</sup> Able, 16-19.



10. พัฒนาและรักษาความปลอดภัยและการเรียนรู้ภาวะเบี่ยงของสภาพแวดล้อมและจัดการการปฏิบัติการของสำนักงานในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน

11. ไตร่ตรองการปฏิบัติงานและมีภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของประสบการณ์และการเรียนรู้<sup>68</sup>

### สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางของรัฐโอคลาโฮมา

รัฐโอคลาโฮมา โดย Oklahoma Commission for Teacher Preparation มีการทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

#### ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนและภาวะผู้นำ (school vision and leadership)

1. การเข้าใจวิธีการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาและการประกาศวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนทุกคน

1.1 ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้บริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนภาครัฐและหน่วยงานกลางเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

1.2 แสดงความรู้ด้านกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยยึดหลักทฤษฎีรูปแบบและการปฏิบัติด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องรวมถึงเข้าใจเป้าหมายเพื่อเรียนรู้กับสังคมที่หลากหลาย ความต้องการผู้เรียนที่แตกต่างกัน ลักษณะของโรงเรียนปฏิสัมพันธ์ต่อสังคม และระบบวัฒนธรรม อิทธิพลทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

1.3 รู้ค่าผลสะท้อนกลับตามสภาพปัจจุบันของโรงเรียนและใช้ความรู้ที่บอกถึงกระบวนการในการนิยามเป้าหมายการศึกษา

1.4 แสดงความรู้ด้านกลวิธีและกระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่าวิสัยทัศน์โรงเรียนสอดคล้องกับความแตกต่างของผู้เรียนและความต้องการของชุมชน

1.5 แสดงความรู้ด้านกลวิธีและกระบวนการเพื่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจน ตลอดถึงกระบวนการการพัฒนา

1.6 เทคนิคการสื่อสาร รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยี สัญลักษณ์ ระเบียบแบบแผน ประวัตติและกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อนำมาทอวิสัยทัศน์ของโรงเรียนต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปกครอง นักเรียน

2. เข้าใจว่าวิธีการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาและการประกาศวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนทุกคน

<sup>68</sup> U.S. Department of Education.

2.1 ความรู้ด้านความจำเป็นในกระบวนการด้านภาวะความเป็นผู้นำให้ประสบผลสำเร็จ และสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน รวมไปถึงกลวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และกลวิธีเพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติงาน นักเรียนและครอบครัว

2.2 กำหนดกระบวนการที่จะทำให้ของวิสัยทัศน์โรงเรียนประสบความสำเร็จรวมถึงกระบวนการเพื่อริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะอุปสรรค

2.3 แสดงความรู้ในกระบวนการเพื่อนิยามเป้าหมายของการศึกษาที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2.4 วิเคราะห์การใช้กลยุทธ์การวิจัยที่เน้นข้อมูลเป็นหลักเพื่อตรวจสอบความพยายามในการปรับปรุงโรงเรียน ประเมินผลความก้าวหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์และทำให้มั่นใจถึงความสามารถและทำให้เกิดการปรับแก้ที่จำเป็น

2.5 วิเคราะห์การใช้เทคนิคการจัดการและกระบวนการกลุ่มเพื่ออธิบายถึงบทบาทกำหนดหน้าที่ การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการทำงานเป็นทีม นักศึกษาและทีมงานที่ชัดเจน กระตุ้นสิ่งใหม่ ๆ และกำหนดสาเหตุเรื่องราวเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้และสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์โรงเรียน

3. เข้าใจวิธีสนับสนุนความร่วมมือของชุมชน และการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ในโรงเรียน

3.1 วิเคราะห์กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นผู้ปฏิบัติงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อส่งเสริมวิสัยทัศน์โรงเรียน

3.2 กำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะดึงความหลากหลายของการสื่อสารมาใช้ในการปรับปรุงโปรแกรมการศึกษาตอบสนองความต้องการของนักเรียน และสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

3.3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อทำงานร่วมกับองค์กรและชุมชนเพื่อที่จะรวมตัวสังคมวัฒนธรรมและการบริการอื่น ๆ ในโรงเรียนเพื่อที่จะพุดคุยถึงความต้องการของนักเรียน

3.4 สาธิตความรู้เกี่ยวกับเทคนิคด้านความสัมพันธ์ในชุมชนที่ใช้สื่อที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์โรงเรียน

3.5 กำหนดกลยุทธ์อื่นเพื่อโยงถึงธุรกิจ ศาสนา การเมืองและการบริหารองค์กรในการสนับสนุนวิสัยทัศน์โรงเรียน

3.6 วิเคราะห์การใช้รูปแบบความสัมพันธ์ในชุมชน กลยุทธ์การตลาด และการตัดสินใจจากข้อมูลเพื่อความสัมพันธ์ด้านการศึกษากับโรงเรียน ธุรกิจ องค์กรชุมชน หน่วยงานรัฐบาล และสถาบันการศึกษาในระดับสูงกว่า

3.7 อธิบายวิธีที่จะสนับสนุนว่า ครอบครัวมีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาของเด็ก

3.8 อธิบายวิธีที่รับรองว่า ความหลากหลายของครอบครัวของเด็กต้องได้รับการเอาใจใส่เป็นอย่างดี

4. เข้าใจความสำคัญของความหลากหลายและวิธีการที่จะใช้ความเป็นผู้นำในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย

4.1 ตรวจสอบวิธีที่ใช้ประสบการณ์และมุมมองของสมาชิกในโรงเรียนที่มีพื้นเพกับเบื้องหลังที่แตกต่างเพื่อที่จะช่วยให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และตอบสนองความต้องการเรียนรู้ของบรรดานักเรียน

4.2 สาธิตด้านกลยุทธ์เพื่อสร้างบรรยากาศในโรงเรียนและสร้างความเคารพ ความอ่อนโยน และความรู้สึกร่วมซึ่งยินดีกับทุกคน

4.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับกลุ่มที่แตกต่างภายในโรงเรียนและชุมชน

4.4 ตรวจสอบวัฒนธรรม สังคม และปัจจัยเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อนักเรียนและสังคม

4.5 วิเคราะห์ความแตกต่างในด้านการศึกษา

4.6 ความรู้ด้านวิธีการทำงานกับผู้อื่นในโรงเรียน เพื่อหลีกเลี่ยงอคติ และก่อให้เกิดความมั่นใจว่านักเรียนทุกคนมีโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับความสำเร็จทางการศึกษา

4.7 ความรู้ด้านกลยุทธ์เพื่อตระหนักถึงความแตกต่างในหลักสูตร

4.8 กำหนดนโยบายและกลวิธีช่วยเหลือนักเรียนและผู้ปฏิบัติงานในการเรียนให้มีประสิทธิภาพในสังคมที่มีภาษา วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคมที่หลากหลาย

5. เข้าใจวิธีการสนับสนุนวิสัยทัศน์โรงเรียน โดยใช้ทักษะความสัมพันธ์ของมนุษย์และทักษะการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

5.1 วิเคราะห์การใช้ทักษะการสื่อสารและเทคนิคการมีสัมพันธภาพกับสาธารณชน กับข้อมูลที่แพร่หลายต่อสาธารณชนและมีความสนิทสนมกับชุมชนในเรื่องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

5.2 ความรู้ด้านเทคนิคเพื่อการสื่อสารที่ชัดเจนต่อสมาชิกในโรงเรียน

5.3 กำหนดกระบวนการที่สนับสนุนการตัดสินใจร่วมกันและคิดแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่หลากหลายของโรงเรียน

5.4 ความรู้ด้านทฤษฎีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่หลากหลายและนำรูปแบบที่เหมาะสมไปใช้กับชุมชน

5.5 ความรู้ด้านกลยุทธ์ในการนำทักษะกระบวนการกลุ่มไปปรับใช้และเพื่อใช้เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพและแก้ไขความขัดแย้ง

6. เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับการเมืองและสังคม บริบทเศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมายและจริยธรรม ซึ่งมีดังนี้

6.1 การศึกษาการเมือง สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมาย และจริยธรรมในด้านของการศึกษามีผลต่อการพัฒนานโยบายที่มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์ต่อโรงเรียนและนักเรียนอย่างไร

6.2 รู้ว่าปัจจัยทางการเมืองและเศรษฐกิจนั้นจะกำหนดโรงเรียนหรือมีผลต่อโอกาสทางการศึกษาของนักเรียนได้อย่างไร

6.3 รู้ถึงความสำคัญของการสื่อสารกับสมาชิกทุกคนในโรงเรียนรวมทั้งตัวแทนของกลุ่ม สื่อสารเกี่ยวกับเรื่องและประเด็นที่เกี่ยวข้องและนโยบายที่มีผลต่อโรงเรียน

6.4 กำหนดวิธีที่จะสนับสนุนนโยบายหรือโครงการในระดับท้องถิ่น มลรัฐ และระดับรัฐที่สนับสนุนโอกาสทางการเรียนและความสำเร็จของนักเรียน โดยคำนึงถึงพื้นเพทางด้าน เศรษฐกิจและสังคม เชื้อชาติ เพศ ความบกพร่องทางร่างกายหรือลักษณะอื่น ๆ

6.5 วิเคราะห์ว่ารัฐ โอคลาโฮมาและรัฐธรรมนูญอเมริกา นโยบายในท้องถิ่นและกฎหมาย สามารถควบคุมพฤติกรรมของนักเรียน เจ้าหน้าที่ และการบริหารงานในโรงเรียนได้อย่างไร

6.6 ความรู้ของระบบการปกครองโรงเรียนรัฐและกลวิธีการทำงานกับคณะกรรมการการปกครองท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.7 รู้วิธีแสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เข้าข้างฝ่ายใด ความยุติธรรม ความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงของนักเรียน เคารพต่อเรื่องที่เป็นความลับ และจริยธรรมในการพบปะกับสมาชิกในโรงเรียน

ด้านที่ 2 ภาวะความเป็นผู้นำด้านการจัดการศึกษา (instructional leadership)

1. เข้าใจวิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน งานวิจัยด้านการศึกษาและการฝึกปฏิบัติที่ดีเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของนักเรียน

1.1 ทราบถึงลักษณะและระดับของการพัฒนาทางด้านร่างกาย การรับรู้ สังคมและอารมณ์และความสำคัญของการศึกษา

1.2 วิเคราะห์ว่าปัจจัยด้านสังคม ด้านภาษาศาสตร์ วัฒนธรรมและด้านอื่น ๆ อาจมีผลต่อการพัฒนาและความต้องการของนักเรียนและการสอนได้อย่างไร

1.3 รู้วิธีการนำความรู้จากงานวิจัยด้านการพัฒนามนุษย์ การเรียน แรงจูงใจและการสอน ไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งหมด

1.4 ระบุกลยุทธ์ด้านการร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำปรึกษา ครูและตัวแทนชุมชนเพื่อเข้าถึงความต้องการของนักเรียนและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่านักเรียนได้รับคำปรึกษา การแนะแนว และการบริการอื่น ๆ อย่างเพียงพอ

1.5 ประเมินความมีประสิทธิภาพของการจัดการด้านพฤติกรรมที่หลากหลาย ทดสอบกลยุทธ์ในการส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียนที่มีปัญหาด้านร่างกายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้มั่นใจว่านักเรียนสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่เหมาะสม

1.6 ระบุบทบาทของรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลายในการประชุมความต้องการด้านการพัฒนาสังคม วัฒนธรรม สุขภาพ ภาวะความเป็นผู้นำและทางด้านการศึกษาของนักเรียน

2. เข้าใจวิธีการวางแผนพัฒนาหลักสูตร และการประเมินเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน

2.1 การระบุหลักการพื้นฐานของการออกแบบหลักสูตรและรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเด็ก วัยรุ่น ผู้ใหญ่และหลักสูตร

2.2 สาธิตความรู้ของกลยุทธ์ในการออกแบบและจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ

2.3 ระบุเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมิน การปรับปรุงและการบูรณาการหลักสูตร

2.4 นำความรู้ในกระบวนการไปประยุกต์ใช้เพื่อการนำไปสู่การพัฒนาการจัดทำและการประเมินหลักสูตร

2.5 ใช้ความรู้ของงานวิจัยใหม่ ๆ ในด้านการพัฒนาหลักสูตรและกลยุทธ์เพื่อพัฒนาหลักสูตรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของชั้นเรียน ชุมชน ชาติและโลก

3. เข้าใจวิธีการใช้หลักของการเรียนการสอนและการเป็นผู้นำการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนทุกคน

3.1 นำความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีที่มีประสิทธิภาพและนำความรู้จากงานวิจัยทางการศึกษาอื่น ๆ ไปปรับปรุงโครงการด้านการสอน

3.2 นำความรู้ของหลักและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสอนที่หลากหลายรวมทั้งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีด้วย

3.3 ทดสอบความสำคัญด้านความแตกต่างของนักเรียน เช่น ด้านรูปแบบการเรียนรู้ ภูมิหลังด้านวัฒนธรรม ภาษาถิ่น และความบกพร่องทางด้านร่างกายเพื่อเป็นแนวการสอน

3.4 บรรยายวิธีการประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์และทดสอบบทบาทของการประเมินนักเรียนเพื่อใช้ในการสอนและการประเมินโครงการ

3.5 ทดสอบว่ารูปแบบของเจ้าหน้าที่ การจัดกลุ่มนักเรียน การจัดการด้านพฤติกรรม รูปแบบตารางสอน โครงสร้างของโรงเรียนและการออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียนมีผลต่อการสอนและการเรียนได้อย่างไร

3.6 ระบุกลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรในชุมชน (เช่น ความสัมพันธ์ของโรงเรียนต่อด้านธุรกิจ เป็นต้น) เพื่อส่งเสริมการศึกษาและความสำเร็จ

3.7 บรรยายวิธีใช้เทคโนโลยีและระบบข้อมูลเพื่อเสริมให้หลักสูตรและการสอนของโรงเรียนดีขึ้น

4. เข้าใจกลยุทธ์ในการส่งเสริมความเจริญอย่างมีอาชีพและการพัฒนากลยุทธ์สำหรับการสร้างวัฒนธรรมที่ดีสำหรับการเรียนรู้

4.1 การนำเสนอวิจัยความรู้ด้านการพัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านการทำวิจัยซึ่งได้รวมปัญหาที่แท้จริงและการติดตามผล การให้คำแนะนำ การจัดสัมมนาและเทคนิคอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการศึกษาผู้ใหญ่และพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการสอนที่ทำงาน

4.2 ระบุกระบวนการร่วมมือการทำงานกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อพัฒนาและสนับสนุนแผนการเติบโตอย่างมีอาชีพได้อย่างครอบคลุม

4.3 รู้วิธีประเมิน โครงการการพัฒนาความเป็นมืออาชีพเพื่อให้แน่ใจว่าวิสัยทัศน์และการเรียนสอนมีความก้าวหน้า

4.4 รู้ความสำคัญของการกระตุ้นให้เกิดการฝึกปฏิบัติด้วยตนเองและต่อเจ้าหน้าที่ รวมถึงรู้ถึงผลกระทบต่อกิจกรรม ความอดทนและการคาดการณ์ล่วงหน้าว่ามีบทบาทต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน เพื่อร่วมงานและผู้อื่น

4.5 มีความรู้ของหลักและกระบวนการของการประเมินบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและการควบคุมการพัฒนา

4.6 อธิบายวิธีสร้างแผนการพัฒนามูลฐานที่มีผลต่อการเรียนตลอดชีพและการปฏิบัติที่ดีและมีประโยชน์ของทรัพยากรที่หลากหลายที่พัฒนาด้านความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง

4.7 วิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับสร้างและรักษาวัฒนธรรมด้านบวกของโรงเรียนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของชุมชนและส่งเสริมความเชื่อที่ว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนและประสบความสำเร็จได้

ด้านที่ 3 องค์กร การปฏิบัติงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (organizational, operation and resource management)

1. เข้าใจหลักของการจัดการองค์กร การให้งบประมาณ การใช้ทรัพยากร การเงิน การจัดการและการใช้เทคโนโลยี

2.1 ทดสอบวิธีการนำความรู้ด้านการพัฒนาองค์กรและการจัดการข้อมูลไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ได้ผลดีต่อการเรียนของนักเรียน

2.2 วิเคราะห์วิธีการนำแผนการระยะยาวและทักษะการแก้ปัญหาไปใช้เพื่อส่งเสริมการจัดสรรทรัพยากรอย่างเที่ยงธรรมและมีประสิทธิภาพซึ่งจะเน้นในการนำไปใช้ด้านการสอนและการเรียนรู้

2.3 ระบุลักษณะเงินงบประมาณของโรงเรียน ขั้นตอนของกระบวนการให้เงินงบประมาณและกลยุทธ์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงานเพื่อที่จะพัฒนาด้านงบประมาณของโรงเรียน

2.4 นำความรู้ของกระบวนการจัดการทรัพยากรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างกลยุทธ์เพื่อหาทรัพยากรใหม่เพื่อสนับสนุนการเรียนของนักเรียน รวมถึงการเงินที่ได้รับมาและทรัพยากรที่ไม่ใช่งบประมาณ

2.5 ระบุหลักการพื้นฐานด้านการเงินและการบัญชี วิธีเก็บบันทึกและการรายงานด้านการเงินรวมถึงกระบวนการในการจัดการเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 แสดงความรู้ด้านเทคโนโลยีและระบบข้อมูลที่ได้รับการออกแบบอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมด้านการจัดการ ด้านธุรกิจและด้านการกำหนดตารางการทำงาน

### 3. เข้าใจหลักของการวางแผนและจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.1 ความรู้ด้านกระบวนการและกฎหมาย เพื่อการคัดเลือกบุคลากร

3.2 วิเคราะห์เรื่องความเที่ยงธรรมและความเปลี่ยนแปลงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.3 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการด้านบุคลากรและคุณภาพและคุณธรรมในที่ทำงาน

3.4 นำความรู้ด้านทักษะและกระบวนการจัดการและประเมินบุคลากรในโรงเรียนมาประยุกต์ใช้

3.5 นำความรู้ด้านกระบวนการฝึกฝนและการเลิกจ้างพนักงานให้สอดคล้องกับกระบวนการ

4. เข้าใจวิธีการจัดการองค์ประกอบทางกายภาพและเครื่องมือเพื่อสร้างความปลอดภัยและบริบทการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

4.1 ระบุลักษณะของความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

4.2 ทดสอบกลยุทธ์เพื่อสร้างความปลอดภัยของนักเรียน บุคลากรในโรงเรียนและเพื่อกล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับด้านความปลอดภัย

4.3 ระบุวิธีการวางแผนวิกฤตและรับมือกับวิกฤต

4.4 ความรู้เรื่องความปลอดภัยในโรงเรียนและกระบวนการด้านความฉุกเฉิน

4.5 ระบุกระบวนการติดตามและประเมินการทำงาน การใช้ การรักษาและประสิทธิภาพของอุปกรณ์ในโรงเรียน

4.6 ระบุเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการรักษาอุปกรณ์ของโรงเรียน

4.7 ให้ความรู้เรื่องกฎ ประเด็นและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการขาย การบริการด้านอาหาร ด้านการเดินทาง ด้านการจัดการข้อมูลและด้านสุขภาพภายในโรงเรียน<sup>69</sup>

#### สมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida Principal Competencies)

สมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida Principal Competencies) ซึ่ง Florida Gulf Coast University ได้กำหนดสมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดาประกอบด้วยปัจจัย 19 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางเชิงรุก (proactive orientation) ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบสูง และรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้น สามารถควบคุมอารมณ์ต่อพฤติกรรมของผู้อื่นได้ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความคิดริเริ่มและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่ไม่ปกติต่าง ๆ ทั้งที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จและความล้มเหลว มีการริเริ่มให้ตัวเองและผู้อื่นเรียนรู้เกี่ยวกับโรงเรียนและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ขอมรับในหน้าที่

1.2 ความรับผิดชอบ

1.3 แสดงประสิทธิภาพในตนเอง

1.4 วิเคราะห์ผลที่เกิดในโรงเรียนทั้งในด้านบวกและด้านลบ

1.5 จัดการกับปัญหาได้ทันที

1.6 มีเป้าหมาย

1.7 เน้นการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.8 ริเริ่มแก้ปัญหา

1.9 มีความกระตือรือร้น

1.10 หาทรัพยากรเสริม

2. มีความมั่นใจ (decisiveness) ผู้บริหารจะต้องแสดงความแน่วแน่และความมั่นใจในการตัดสินใจพร้อมที่จะตัดสินใจ ลงความเห็นและลงมือทำ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 พร้อมตัดสินใจ

2.2 กล้าตั้งเป้าหมาย

<sup>69</sup> Oklahoma Commission for Teacher Preparation.



### 2.3 เชื่อมมั่นในตนเอง

3. การปฏิบัติตามภารกิจของโรงเรียน (commitment to school mission) ผู้บริหารจะต้องสร้างคุณค่าเกี่ยวกับโรงเรียน เช่น ด้านสวัสดิการของนักเรียน ความยุติธรรมต่อเจ้าหน้าที่และต้องยึดมั่นในคุณค่านั้น แม้ว่าจะมีอุปสรรคขวางกั้น

3.1 สนับสนุนสวัสดิการของนักเรียน ครูและเจ้าหน้าที่

3.2 พนักงานจะเข้าใจคุณค่าที่ตั้งไว้ดีแค่ไหน

3.3 สร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3.4 เชื่อมความคาดหวังกับเป้าหมาย

3.5 ส่งเสริมพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

4. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal search) ผู้บริหารสามารถค้นหา เข้าใจและสื่อข้อคิดเห็น ความคิดและแนวความคิดของผู้อื่น ไม่เพียงแต่เข้าใจแนวความคิดและความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจต่ออารมณ์และคำพูดของผู้อื่น

4.1 กระตุ้นให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น

4.2 สามารถอธิบายความคิดเห็นของผู้อื่น ได้อย่างแม่นยำ

4.3 รับฟังผู้อื่น

4.4 สรุปลงและแปลข้อความที่เป็นคำพูดของตน

4.5 รักษาความแตกต่างด้านสังคมเพื่อส่งเสริมวัตถุประสงค์

4.6 รู้ความต้องการของพนักงาน

5. ค้นหาข้อมูล (information search) ผู้บริหารจะต้องค้นหาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ก่อนทำความเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหา ใช้การสังเกตอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ในเชิงกว้างของจำนวนแหล่งข้อมูลเชิงลึก ซึ่งเป็นบทเรียนที่ได้แหล่งข้อมูล มีดังนี้

5.1 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลก่อนตัดสินใจ

5.3 ค้นหาข้อมูลที่ทันสมัย

5.4 เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์

6. สร้างแนวคิด (concept formation) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการตั้งแนวคิด สมมุติฐานความคิดบนข้อมูลพื้นฐาน สามารถเรียบเรียงข้อมูลไปยังแนวความคิด มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง และสามารถเชื่อมต่อข้อมูลได้ สามารถสร้างแนวความคิดจากข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ

6.1 พัฒนาแนวคิดเพื่อแปลข้อมูล

6.2 ทราบถึงหลักหรือรูปแบบ

6.3 ทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้น

6.4 ศึกษาปัญหาและประเด็น

7. มีความยืดหยุ่นด้านแนวคิด (conceptual flexibility) ผู้บริหารจะต้องสามารถใช้แนวคิดที่หลากหลายในการอภิปรายการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ สามารถอ่านคนหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ออก สามารถคาดการณ์แผนการหรือสาเหตุของการกระทำ และสามารถมองเห็นด้านดีและไม่ดีของแต่ละสถานการณ์ และมีความสามารถในการมองเหตุการณ์จากวิธีคิดที่หลากหลาย

7.1 อธิบายสถานการณ์ที่พบเจอได้

7.2 พิจารณาพันธกิจของโรงเรียนได้

7.3 มองสถานการณ์จากหลายวิธีคิด

7.4 ให้คุณค่ากับความคิดที่แตกต่างกัน

7.5 สร้างทางเลือก

7.6 เปรียบเทียบผลของทางเลือกต่าง ๆ

7.7 ตัดสินใจตามการวิเคราะห์

8. การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (managing interaction) ผู้บริหารสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ปัญหา กระตุ้นผู้อื่นมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ใช้แนวความคิดของตนเองและผู้อื่นในการริเริ่มและกระตุ้นการพูดคุยกับผู้อื่น สาธิตกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มที่ดีและทักษะการทำงานร่วมกัน

8.1 ตระหนักว่าตนเองเป็นผู้นำทีม

8.2 สร้างงานหรือกลุ่มทำงาน

8.3 กระตุ้นผู้อื่นเพื่อกำหนดพันธกิจ

8.4 ลดความรุนแรงในการอภิปรายแบบกลุ่ม

8.5 มีส่วนร่วมในการเจรจา เพื่อร่วมแก้ปัญหาความขัดแย้ง

8.6 เจรจาด้วยความราบรื่น

8.7 สร้างสภาพแวดล้อมในการพูดคุยให้ปราศจากการวิจารณ์

9. การโน้มน้าวจิตใจ (persuasiveness) ผู้บริหารความสามารถในการจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นผ่านวิธีการที่เป็นไปได้ ดึงความสนใจหรือข้อโต้แย้ง แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังไว้ได้ หรือการกำหนดให้ผู้อื่นทำอะไร

9.1 เชื่อมความต้องการกับเป้าหมายที่สูงกว่า

9.2 จูงใจให้ผู้อื่นสนับสนุนเป้าหมาย

9.3 แสดงผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้

9.4 ทำให้เกิดความเชื่อมั่น โดยแสดงพฤติกรรมที่ดี

10. คำนึงถึงภาพลักษณ์ (concern for image) ผู้บริหารจะแสดงความห่วงหาพิวจน์ของโรงเรียนผ่านความประทับใจของนักเรียนและพนักงานและจัดการกับความประทับใจและเผยแพร่ข้อมูลของโรงเรียน

10.1 สร้างภาพพจน์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ

10.2 ควบคุมข้อมูลเชิงลบ

11. ปรับใช้กลยุทธ์ (tactical adaptability) บอกความสัมพันธ์ในการใช้กลยุทธ์แต่ละอันได้ เช่น การเข้าไปมีอิทธิพลต่อกลุ่มบางกลุ่ม สร้างรูปแบบปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และเปลี่ยนรูปแบบหากไม่ประสบผลสำเร็จ

11.1 ตระหนักถึงพฤติกรรมของตนเองมีผลต่อผู้อื่นได้อย่างไร

11.2 ประเมินความพร้อมของผู้อื่น

11.3 ปรับเปลี่ยนรูปแบบของตนเองให้เข้ากับกลุ่ม

11.4 ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หากไม่มีประสิทธิภาพ

11.5 ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

11.6 แสดงทักษะปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลาย

12. สร้างแรงจูงใจ (achievement motivation) สามารถตั้งมาตรฐานงานไว้ได้สูง บอกเป้าหมายของกลุ่มและของตนเองเพื่อให้สิ่งต่าง ๆ ได้ผลดีขึ้น ซึ่งอาจจะเป็น ผลตอบรับที่ดีขึ้นหรือการวัดผลว่าสิ่งที่ตนเองหรือกลุ่มทำดีแล้วหรือยัง แสดงให้เห็นอุปสรรคในการประชุมหรืออุปสรรคที่เกิดจากความผิดพลาดของตนเองหรือกลุ่ม

12.1 สนับสนุนความสำเร็จโดยประเมินจากเป้าหมาย

12.2 ตั้งมาตรฐานในการทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย

12.3 สนใจผลตอบรับของโรงเรียน

12.4 สนใจผลตอบรับเป็นรายบุคคล

12.5 ประเมินจุดแข็งและขีดจำกัดของตนเอง

12.6 แสดงความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานสำเร็จ

13. ควบคุมการจัดการ (management control) หาโอกาสให้ได้รับผลตอบรับที่เหมาะสมและเพียงพอเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน ติดตามการทำกิจกรรมหรือวางแผนเพื่อผลตอบรับด้านข้อมูลกับผู้อื่นในเรื่องมาตรฐานการทำงาน

- 13.1 วางแผนการควบคุม
- 13.2 ควบคุม สังเกตการณ์ทำงานของพนักงาน
- 13.3 สังเกตการณ์ทำงานขององค์กร
- 13.4 ใช้วิธีทางเทคนิคในการทำงาน
- 13.5 รวบรวมและเก็บข้อมูลการทำงาน
- 13.6 ตัดสินการทำงานโดยใช้เกณฑ์ประเมิน
- 13.7 สนับสนุนพฤติกรรมที่ดี
- 13.8 ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ดี

14. กำหนดทิศทางการพัฒนา (development orientation) ตั้งความหวังด้านบวกไว้สูงในเรื่องประสิทธิภาพของผู้อื่น รู้ว่าการพัฒนาของผู้อื่นถือเป็นงานของครูใหญ่ ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยให้คำปรึกษา อภิปรายปัญหาด้านการทำงาน แสดงผลตอบรับด้านการทำงานและดูแลพัฒนาการของแต่ละคนเมื่อได้มอบหมายงานให้ไป

- 14.1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเรียนรู้
- 14.2 ให้ข้อมูลด้านการงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา
- 14.3 ให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาการทำงาน
- 14.4 ให้ผลตอบรับที่เหมาะสม
- 14.5 สร้างการพัฒนาและความก้าวหน้า
- 14.6 แสดงทักษะด้านการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

15. ความสามารถขององค์กร (organizational ability) ผู้บริหารสามารถวางแผนและสนับสนุนแผนการให้บรรลุเป้าหมาย ใช้กิจกรรมที่กำหนดคนและทรัพยากรอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเน้นที่การตรงต่อเวลา กระบวนการทำกิจกรรมหรือหาทรัพยากรและวิธีที่จะทำให้งานสำเร็จ

- 15.1 กำหนดเป้าหมายและทำให้เกิดความชัดเจน
- 15.2 วางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 15.3 รู้ความสำคัญก่อนหลัง
- 15.4 สนับสนุนและจัดสรรทรัพยากร
- 15.5 วางแผนด้านเวลา
- 15.6 มอบหมายงานและกิจกรรม
- 15.7 วางแผนสำหรับเรื่องที่ไม่คาดคิด
- 15.8 มีความตั้งใจเพื่อหลีกเลี่ยงความเครียด

16. การมอบหมายงาน (delegation) จำแนกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งอาจจะแตกต่างจากองค์กรที่มอบหมายงานประจำให้กับพนักงาน รวมทั้งการมอบหมายงานพิเศษให้ทำ เช่น การรวบรวมข้อมูล พัฒนาแผนการและทำโครงการให้สำเร็จ

- 16.1 กำหนดงานให้เสร็จสิ้น
- 16.2 ประเมินความชำนาญของตนเองและผู้อื่น
- 16.3 กำหนดงานที่จะมอบหมาย
- 16.4 กำหนดงานที่ต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก
- 16.5 ระบุว่าใครต้องทำงานใด
- 16.6 มอบหมายงานให้ชัดเจน
- 16.7 เข้าใจและยอมรับงานที่ได้รับมอบหมาย
- 16.8 ระบุหน้าที่รับผิดชอบ
- 16.9 สร้างมาตรฐานการทำงาน
- 16.10 วางแผนด้านเวลา
- 16.11 ให้แนวทางการทำงาน

17. การนำเสนอตนเอง (self - presentation) ผู้บริหารสามารถเสนอความคิดเห็นของตนเองและแสดงข้อมูลได้อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเปิดเผย สามารถแบ่งปันแนวความคิดกับผู้อื่นในลักษณะที่เปิดเผย มีประโยชน์ ใช้เครื่องมือหรือภาพด้านเทคนิค รูป สัญลักษณ์มาช่วยในการเสนอข้อมูล

- 17.1 สื่อสารด้วยความมั่นใจและเป็นไปในทางบวก
- 17.2 สื่อสารแนวความคิดอย่างชัดเจน
- 17.3 สื่อสารโดยใช้เครื่องมืออื่น ๆ เข้ามาช่วย
- 17.4 นำบทบาทของกลุ่มมาใช้ตามต้องการ

18. การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร (written communication) ผู้บริหารสามารถสื่อสารด้วยการเขียนได้ชัดเจนกระชับและใช้โครงสร้างการเขียนได้อย่างเหมาะสม

- 18.1 แสดงความคิดด้วยการเขียนอย่างชัดเจน
- 18.2 ปรับรูปแบบการเขียนให้เข้ากับผู้อ่าน

19. ความเข้าใจในองค์กร (organizational sensitivity) เข้าใจประสิทธิภาพของคนในองค์กรและการตัดสินใจของผู้อื่นรวมทั้งกลุ่มอื่นทั้งภายนอกและภายในองค์กร

- 19.1 เข้าใจว่าพฤติกรรมของตนเองมีผลต่อองค์กรอย่างไร

19.2 เข้าใจว่าพฤติกรรมของตนเองมีผลต่อผู้คนที่อยู่ภายนอกองค์กรอย่างไร

19.3 บอกผู้อื่นได้ว่าใครต้องการรับรู้ข้อมูล

19.4 สื่อสารอย่างแยบยล<sup>70</sup>

### สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลของรัฐ นิวยอร์ก (Effective School Leaders in New York State)

The New York State Board of Regents and The New York State Education Department ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก ด้วยปัจจัย 9 ประการ ดังนี้

1. ความรู้และความเข้าใจของผู้นำถึงวิธีการและสิ่งที่ได้มาสู่การเป็นผู้นำ ภาวะความเป็นผู้นำคือภาวะที่สามารถรู้เป้าหมายที่สำคัญ จากนั้นก็ต้องรู้จักกระตุ้นให้ผู้อื่นอุทิศตนเพื่อการทำงาน และรู้จักใช้ทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการกระตุ้นตนเองและผู้อื่นให้เรียนรู้และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

2. ผู้นำมีวิสัยทัศน์สำหรับโรงเรียน และสามารถสื่อวิสัยทัศน์ให้ผู้ฟังเข้าใจและลงมือทำให้เป็นจริงได้ ผู้นำยังจะต้องรู้วิธีสร้างและรักษาวิสัยทัศน์ไว้ด้วย ซึ่งสมรรถนะการมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับการศึกษาของสมศักดิ์ คงเที่ยง<sup>71</sup> กล่าวถึงการบริหารจัดการองค์กรแห่งอนาคต (The Organization of the Future) ว่าองค์กรแห่งอนาคตเป็นองค์กรที่ใช้หลักการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประสบความสำเร็จ มีการเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคลในองค์กรและทัศนคติของบุคคลในองค์กรและมีการกำหนดวิสัยทัศน์คุณค่าอย่างชัดเจน

3. ผู้นำสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผู้นำต้องมีทักษะด้านการเขียนและนำเสนอ ผู้นำต้องมีความชัดเจน เชื่อมั่นในตนเองและสามารถตอบปัญหายาก ๆ ในการประชุมต่อหน้าคนหมู่มากได้

4. ผู้นำต้องให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ผู้นำต้องสื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญและให้ข้อมูลที่แม่นยำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความเชื่อถือและความมั่นใจ ผู้นำต้องคอยสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่น ให้ความเป็นมิตร ปกป้องทรัพยากร และต้องแบ่งปันความคิดความชอบให้กับเพื่อนร่วมงาน และต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงร่วมกับคณะกรรมการโรงเรียน

<sup>70</sup> Florida Gulf Coast University.

<sup>71</sup> สมศักดิ์ คงเที่ยง, "แนวโน้มการบริหารจัดการการบริหารการองค์กรแห่งอนาคต," วิทยาจารย์ 107, no. 3 (2551): 58-59.

5. ผู้นำต้องมีความอดทน เพียรพยายามและมองการณ์ไกล ผู้นำต้องสร้างสถาบันให้เกิดความมั่นคง ต้องอดทน มีจุดมุ่งหมาย ผู้นำต้องมีความสามารถในการรักษาและทำวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ

6. ผู้นำสนับสนุน พัฒนา และอบรมผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีจริยธรรม คอยมองหามุมมอง และทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่ม ให้ความร่วมมือและมีจริยธรรมต่อการทำงาน ผู้นำต้องมีความหวังและให้ออกาสกับลูกน้องเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในด้านการงานและด้านส่วนตัว ผู้นำต้องรู้ความสามารถของลูกน้องแต่ละคนและมอบหมายงานให้ตรงต่อหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถของแต่ละคน

7. ผู้นำยึดมั่นในตัวเองและมีความน่าเชื่อถือและสามารถรับผิดชอบต่อผู้อื่นได้ ผู้นำต้องดูแลแผนงานพัฒนาองค์กรอย่างใกล้ชิด ต้องมีข้อมูลเพื่อกำหนดสภาพปัจจุบันขององค์กร ระบุปัญหาเชิงลึก วางแผนการแก้ปัญหาและคอยรับความสำเร็จ ผู้นำต้องเคารพต่อหน้าที่รับผิดชอบ และจัดการกับทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำต้องระบุนความสำเร็จให้ลูกน้องฟังอย่างชัดเจน ผู้นำในด้านการศึกษารู้และเข้าใจด้านทฤษฎีและการจัดการในห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ควรเข้าใจความสำคัญของมาตรฐานการเรียนและความสำคัญในการประเมินผล

8. ผู้นำต้องไม่หยุดนิ่งในการเรียนรู้และสร้างเสริมความรู้ หมั่นฝึกฝนทักษะ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ใคร่ครวญและทบทวนอยู่เสมอ ผู้นำต้องคอยถามคำถามและตอบคำถามได้ ผู้นำทางด้านการศึกษารู้ต้องศึกษางานวิจัยใหม่ ๆ ในทุกสาขาที่เกี่ยวข้องไม่เพียงแต่เฉพาะสาขาศึกษาศาสตร์เท่านั้น ผู้นำต้องมีแบบแผนในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อยู่เสมอและรักษาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการงานให้ได้รวมถึงแบ่งเวลาให้กับสิ่งสนใจอื่น ๆ ด้วย

9. ผู้นำมีความกล้าหาญเมื่ออยู่ในภาวะความเสี่ยง ผู้นำต้องสามารถจัดการต่อความเปลี่ยนแปลงของแผนการที่ได้วางไว้และเข้าใจว่าบางโอกาสจะไม่สนับสนุนกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ งานของผู้นำคือต้องกล้าที่จะเสี่ยงและเต็มใจที่จะกระทำความเสี่ยงนั้นแม้ว่าจะขัดแย้งกับผู้อื่น<sup>72</sup>

**แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของระบบราชการไทยและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย**

สำหรับแนวคิดสมรรถนะของระบบราชการไทยและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยนั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทยสมรรถนะของผู้บริหาร

---

<sup>72</sup> The New York State Board of Regents and The New York State Educational Department.

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทย

การเสนอสาระในตอนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแยกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน การวัดและประเมินผลสมรรถนะ และสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน สมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

รัชনীวรรณ วนิชย์ถนอม<sup>73</sup> ระบุว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำ competency model ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ 1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุม และให้ความเห็นเกี่ยวกับ competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า critical incident<sup>2</sup>) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ 3) ข้อมูลจาก Hay's worldwide competency database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล competency best practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะ หรือ competency model สำหรับระบบราชการไทย

วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (competency model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (competency) ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะ สำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงานและ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

### สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) จริยธรรม (integrity) และ 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) มีรายละเอียดดังนี้

<sup>73</sup> รัชনীวรรณ วนิชย์ถนอม, 10-24.



### สมรรถนะหลักของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จำแนกเป็น 5 มาตรฐานดังนี้

มาตรฐาน 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) สามารถแสดงความมุ่งมั่น และการกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการได้ 2) สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม 3) สามารถปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4) สามารถกำหนดแผน และปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย และ 5) สามารถคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน

มาตรฐาน 2 การบริการที่ดี ได้แก่ 1) สามารถให้บริการที่เป็นมิตร 2) สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน 3) สามารถเต็มใจช่วยเหลือ 4) มีความเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ 5) มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหาร และ 6) สามารถร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ

มาตรฐาน 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ได้แก่ 1) มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน 2) รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ 3) นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน 4) รักษา และประยุกต์ความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ และ 5) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร

มาตรฐาน 4 จริยธรรม ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) ความมีสติจะเชื่อถือได้ 3) ความยึดมั่นในหลักการ 4) การขำรงความถูกต้อง และ 5) การอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม

มาตรฐาน 5 ความร่วมแรงร่วมใจ ได้แก่ 1) การปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง 2) การผูกมิตร และการให้ความร่วมมือต่อส่วนรวม 3) การรับฟังความเห็น และประสานสัมพันธ์ 4) การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และ 5) การรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม

### สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

กลุ่มงานต่าง ๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1) กลุ่มลูกค้ำหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นว่าเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้ำภายใน หรือภายนอกภาคราชการ 2) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (general support) 2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical support) 3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (advisory) 4) กลุ่มงานบริหาร (executive) 5) กลุ่มงานนโยบายและ

วางแผน (policy and planning) 6) กลุ่มงานศึกษาวิจัย และพัฒนา (study and research) 7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (intelligence and investigation) 8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (development design) 9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (international relations) 10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (law enforcement) 11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (public communication and promotion) 12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (public education and development) 13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพ และสวัสดิภาพ (caring services) 14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (cultural land artistic vocational skill services) 15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical services) 16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (registration and record) 17) กลุ่มงานการปกครอง (public governance) และ 18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (conservation) ซึ่งแต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละอีก 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้าน ด้วยกัน

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) 2) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) 3) การพัฒนาศักยภาพคน (caring and developing) 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable) 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) 7) ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) 9) การดำเนินการเชิงรุก (pro-activeness) 10) ความถูกต้องของงาน (concern for order) 11) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing) 14) สภาวะผู้นำ (leadership) 15) คุณทริยภาพทางศิลปะ (aesthetic quality) 16) วิสัยทัศน์ (visioning) 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation) 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership) 19) การควบคุมตนเอง (self-control) และ 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)

สมรรถนะทั้งหมดข้างต้น กำหนดระดับไว้ 5 - 6 ระดับ การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี กระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่าง ๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือ K1 (ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่เกิดขึ้น คือ ข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่าง ๆ ในระดับที่กำหนด และจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้น หากไม่สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของค่าตอบแทนน้อยกว่าคนที่มีระดับสมรรถนะตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุ

ชัดเจนว่า ข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้ อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนด รวมถึงการวางแผนพัฒนาข้าราชการก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วยโดยรวมตลอดจนอาจทำให้ผู้ที่มีพฤติกรรมดังกล่าวได้รับค่าตอบแทนตามสมรรถนะด้วย อย่างไรก็ตามการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารประเมินผลงาน และพัฒนาศักยภาพในระบบราชการนั้นควรเน้นในเรื่องเอกภาพเป็นอันดับแรกก่อน

### การวัดและประเมินสมรรถนะ

การวัดและประเมินสมรรถนะ แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 กลุ่ม คือ<sup>74</sup>

1. Tests of performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (general mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. Behavior observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกต และประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง behavior observations และ self reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

<sup>74</sup> สิริรานี วสุภัทร, "ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2551), 75-76.

เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัด หรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรมซึ่งมีสมมติฐาน 2 ประการ ที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ 1) ผู้ที่สังเกต และประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา 2) ผู้ที่สังเกต และประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ นั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมาย และระดับของสมรรถนะที่จะประเมิน และประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกต และบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมิน

สรุป สมรรถนะที่จะนำมาใช้ในการบริหาร และประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของข้าราชการ และระบบราชการนั้น หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ สำหรับต้นแบบสมรรถนะหรือ competency model ประกอบด้วย สมรรถนะหลักที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมี 5 ด้าน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก 3 ด้าน นอกจากนั้นการประเมินสมรรถนะอาจจะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการให้ค่าตอบแทน ดังนั้น หากนำมาใช้ข้าราชการทุกคนก็ควรทำความเข้าใจกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของตน และพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้ถูกต้องและสอดคล้องกับสมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวบุคคล และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่ดีขึ้น

### สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีแนวคิดที่นำไปสู่องค์ความรู้ในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

#### 1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

1.1 สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

1.2 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา

1.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

1.4 สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริการ และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

#### 2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา

2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

2.2 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษาสังคมและสิ่งแวดล้อม

2.4 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

2.5 สามารถ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

### 3. การบริหารด้านวิชาการ

3.1 สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้

3.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

3.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

3.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

### 4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

4.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

4.3 สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

### 5. การบริหารบุคคล

5.1 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

5.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ

5.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

5.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

### 6. การบริหารกิจการนักเรียน

6.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน

6.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน

6.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ

6.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

## 7. การประกันคุณภาพการศึกษา

7.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

7.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

7.3 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับรองการประเมินภายนอก

## 8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

8.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

8.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ

8.3 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

## 9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

9.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา

9.2 สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน

9.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

9.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิด โอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

## 10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

10.1 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

10.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

10.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม<sup>75</sup>

**สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

<sup>75</sup> สำนักงานเลขาธิการสภา, มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา (กรุงเทพฯ ฯ: สำนักงานเลขาธิการสภา, 2548), 17-20.

เชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ ต้องผ่านการประเมินด้านคุณภาพ การปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### 1. สมรรถนะหลัก ได้แก่

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี คือ ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง คือ การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม คือ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรง ให้ กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่าง เหมาะสม

#### 2. สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้ว แยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่าง เป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงจักรหรืองานในภาพรวมและ ดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.2 การสื่อสารและการจูงใจ คือ สื่อสาร โต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจน สามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วยยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

2.3 การพัฒนาศักยภาพ คือ ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหา ให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

2.4 การมีวิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง หรือแนวทางการ พัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดหรือ วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา<sup>76</sup>

สรุปจากการนำเสนอแนวคิดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงาน เลขาธิการคุรุสภา มีด้วยกัน 10 ด้าน ซึ่งครอบคลุมสำหรับการบริหารการศึกษา ส่วนสมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรของ

<sup>76</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 415-25.

การศึกษามีสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทั้งในและต่างประเทศดังนี้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

โกศล คาราพิสุทธิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ<sup>77</sup>

ระเบียบ เขียวชาญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัย ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฐมวัย โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรการนิเทศและการส่งเสริมการวิจัยทั้ง 4 ด้าน 2) สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมตามความคิดเห็นของครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์การสอนต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการพัฒนาหลักสูตรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการนิเทศ และด้านการส่งเสริมการวิจัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์สอน 5 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหาร ด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 5 ปี 3) สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมเมื่อพิจารณา

<sup>77</sup> โกศล คาราพิสุทธิ์, "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3" (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), บทคัดย่อ.



รายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูปฐมวัยในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูปฐมวัยในโรงเรียนขนาดกลาง<sup>78</sup>

สุรวุฒิ ชัยบุญลักษณ์ ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการศึกษาได้นำมาจัดทำเป็น ตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและสมรรถนะในงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน คือ 1. สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork and cooperation) และ 2. สมรรถนะในงาน (functional competency) ประกอบด้วยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 14 กลุ่ม รวม 20 สมรรถนะคือ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) 3) มนุษย์สัมพันธ์ (human relation) 4) การให้คำปรึกษา (consulting) 5) การให้ความร่วมมือ (cooperation) 6) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 7) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) 8) การแก้ปัญหา (problem solving) 9) การติดตามงาน (follow up) 10) การดำเนินงาน (facilitation) 11) การตัดสินใจ (decision making) 12) การวางแผน (planning) 13) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation) 14) ความรู้ในสายวิชาชีพ (technical knowledge) 15) การสื่อสารด้วยวาจา (oral communication) 16) ความถูกต้องแม่นยำ (accuracy) 17) ทักษะการนำเสนอ (presentation skills) 18) การสอนแนะ (coaching) 19) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) 20) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) จากสมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือสมรรถนะในงานทั้ง 20 สมรรถนะทั้ง 14 กลุ่มงานนี้มีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ คือ 1) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 2) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation) และ 3) ความรู้ในสายวิชาชีพ (technical knowledge)<sup>79</sup>

<sup>78</sup> ระเบียบ เชี่ยวชาญ, การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: ธนพรการพิมพ์, 2550), บทคัดย่อ.

<sup>79</sup> สุรวุฒิ ชัยบุญลักษณ์, "การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550), บทคัดย่อ.

พัชรมณ เทียนศรี ทำการศึกษาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าระดับของสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลในภาพรวมพบว่า สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานบุคคลตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่าง มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารจัดการด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมเห็นว่าอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะย่อยพบว่า การจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและงานมาตรฐานสถานศึกษา มีสมรรถนะการบริหารจัดการสูงสุด รองลงมาคือ การวางแผนปฏิบัติงานด้านวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานด้านวิชาการของสถานศึกษาได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ส่วนสมรรถนะย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะการบริหารจัดการต่ำสุดลำดับสุดท้าย ได้แก่ การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยถูกต้องเป็นปัจจุบัน การส่งเสริมการศึกษา วิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ และการศึกษาวิเคราะห์วิจัย แสวงหาและพัฒนามาตรฐานการศึกษาและนวัตกรรมการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารจัดการด้านการบริหารงานงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะย่อยพบว่า การจัดทำเอกสารทางการเงินอย่างถูกต้อง โปร่งใสเป็นปัจจุบัน มีสมรรถนะการบริหารจัดการสูงสุด รองลงมาคือ การจัดการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลประสิทธิภาพ การใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้องเป็นปัจจุบัน และการบริหารงานพัสดุ และสินทรัพย์ต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายกำหนด ส่วนสมรรถนะย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะการบริหารจัดการต่ำสุดลำดับสุดท้าย ได้แก่ การพัฒนาระบบการเงินการคลังให้มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การระดมทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนางานการศึกษาภายในสถานศึกษา การวางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน 3) ด้านบริหารงานบุคคล พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมดในภาพรวมเห็นว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะย่อยพบว่า การส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าในวิชาชีพมีสมรรถนะการบริหารจัดการสูงสุด รองลงมาคือ การส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติ

ตามกฎระเบียบและจรรยาบรรณที่ติงามของครูและบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ ส่วนสมรรถนะย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะการบริหารจัดการต่ำสามลำดับสุดท้าย ได้แก่ การจัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลและวางแผน กำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสมกับปริมาณงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา และสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้ายโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ และ 4) ด้านการบริหารทั่วไป พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไปในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะย่อย พบว่า การจัดระบบการบริหารงานและพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม มีสมรรถนะการบริหารจัดการสูงสุด รองลงมาคือ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา และการดำเนิน โครงการตามนโยบายของหน่วยงานบังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่วนสมรรถนะย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะการบริหารจัดการต่ำสามลำดับสุดท้าย ได้แก่ การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษาทั้งระบบการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษา โดยใช้สื่ออย่างหลากหลาย การพัฒนาระบบบริการด้านข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ต่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพตามลำดับ ระดับสมรรถนะการบริหารจัดการในฐานะนิติบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีสมรรถนะการบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก<sup>80</sup>

รวิภา ธรรมโชติ ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูปประเทศไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางแบ่งตามกระทรวง พบว่า กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และกระทรวงพาณิชย์ มีสมรรถนะในการทำงานมากที่สุดกระทรวงการคลังมีสมรรถนะเฉพาะด้านมากที่สุด กระทรวงพาณิชย์มีสมรรถนะทางการเมืองมากที่สุด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีสมรรถนะทางจริยธรรมมากที่สุด ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงานและฝึกรอบรม

<sup>80</sup> พัชรมณ เทียนศรี, "สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์," [http://tdc.thailise.or.th/tdc/search\\_research.php](http://tdc.thailise.or.th/tdc/search_research.php).

ระดับการศึกษา และลักษณะงานมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะปัจจัยประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรมและระดับการศึกษา นอกจากนี้สมรรถนะการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะด้านจริยธรรม และสมรรถนะทางการเมือง รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะด้านมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรม ในขณะที่สมรรถนะทางการเมือง มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมด้วยและแนวทางพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารระดับกลาง (competency base learning) ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดดเด่นในสมรรถนะในการทำงานและสมรรถนะทางจริยธรรมในขณะที่สมรรถนะเฉพาะด้านและสมรรถนะทางการเมืองเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงอุตสาหกรรม ไม่โดดเด่นในสมรรถนะด้านใดชัดเจนเพราะทุกสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงน่าจะพัฒนาสมรรถนะในทุกด้านเพิ่มขึ้น ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงการคลัง โดดเด่นในสมรรถนะเฉพาะด้าน โดยที่สมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะทางการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรมต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงพาณิชย์ โดดเด่นในสมรรถนะทางการเมือง และควรพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านกับสมรรถนะทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น<sup>81</sup>

ขจิตต์ อุ้ยนอง ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความต้องการสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบระดับความต้องการสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 ของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามตำแหน่งระดับการศึกษา อายุ และที่ตั้งของสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู จำนวน 200 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 68 คน รวมทั้งสิ้น 268 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 40 ข้อ และข้อคำถามปลายเปิด โดยมีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.92 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบค่าที (t - test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า 1. ความต้องการของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

<sup>81</sup> รวิภา ธรรมโชติ, "สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย," <http://www.polpacon7.ru.ac.th/download/article/>, .

เป็นรายสมรรถนะ พบว่า อยู่ในระดับมากถึง 8 สมรรถนะ 2. การเปรียบเทียบระดับความต้องการสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 ของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุ และสถานที่ตั้งสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน<sup>82</sup>

เรา ชูสุวรรณ ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรทางการศึกษาภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส รวม 6 เขต จำนวน 563 คน ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ตัวแปรที่สังเกตได้ 28 ตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาและแบบวัดประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เส้นทาง โดยใช้โปรแกรมลิสมัล 8.30 เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ชนิดมีความคลาดเคลื่อนในการวัด ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงสุด สมรรถนะหลักของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงสุด และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสูงสุด โดยผ่านทางสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษาสูงสุด รองลงมาเป็นอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษาสูงสุด รองลงมาเป็นอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูง แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่ำที่สุด<sup>83</sup>

<sup>82</sup> จีศักดิ์ อ้วนอง, สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 (ชุมพร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา, 2551), บทคัดย่อ.

<sup>83</sup> เรา ชูสุวรรณ, บทคัดย่อ.

สิรรานี วสุภัทร ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ปีการศึกษา 2550 ที่ให้ข้อมูลการวิจัยจำนวน 672 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จำนวน 113 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยรูปแบบสมการ โครงสร้างผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน 3) ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแบบนี้สามารถอธิบายระดับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 91.00<sup>84</sup>

ชวนพิศ สิทธิธาดา ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล และ 2) นำเสนอรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 1 ของ สมศ.ระหว่างปี พ.ศ.2544 – 2548 จำนวน 223 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 669 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และแบบตรวจสอบรายการ (check list form) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard

<sup>84</sup> สิรรานี วสุภัทร, บทคัดย่อ.

deviation) สถิติเพื่อการจำแนกกลุ่มตัวแปร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (Principal Component Analysis) และการประเมินเพื่อตรวจสอบเนื้อหาด้วยวิธีการพิจารณาโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในรูปแบบการวิจัยเชิงอนาคตด้วยเทคนิค Ethnographic Future Research (EFR) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะด้านวิชาชีพ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านหน้าที่ สมรรถนะด้านบุคคล และสมรรถนะด้านการบังคับบัญชา 2) รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบที่มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย<sup>85</sup>

ไพรินทร์ สุขโข ได้ศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 3) สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยใช้สถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 จำนวน 48 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 192 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของมัมฟอร์ดและคณะ (Mumford and others) และประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

<sup>85</sup> ชวนพิศ สิทธิธาดา, "รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), บทคัดย่อ.

ด้านทักษะการตัดสินใจทางสังคม และด้านความรู้ ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>86</sup>

รุโกยะห์ อาดำ ได้ศึกษา การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาใน สามจังหวัดชายแดนใต้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียน ทั้งหมด 580 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามสมรรถนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.992 จากนั้นทำการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบอโธ โคนอลด้วยวิธีแวนิแมกซ์ ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาใน สามจังหวัดชายแดนใต้ มีทั้งหมด 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการบริหารการเงินและพัฒนาศูนย์บริการบุคคล 2) ด้านการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาและดำเนินการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน 4) ด้านการจัดการสารสนเทศ 5) ด้านงานติดตาม ประเมินผลและประชาสัมพันธ์ 6) ด้านการบริหาร นโยบาย แผนงานและส่งเสริมการปฏิบัติงาน 7) ด้านการบริหารงานธุรการ 8) ด้านการบริหารความ เปลี่ยนแปลง<sup>87</sup>

วิมาน วรรณคำ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก พบว่า 1) สมรรถนะวิชาชีพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มี 25 สมรรถนะ 2) สมรรถนะวิชาชีพที่ต้องการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 11 สมรรถนะ 3) ได้หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 8 หน่วย มีความ เหมาะสมมาก ถึงมากที่สุด และค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง 4) ผลการพัฒนาสมรรถนะ วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่เข้ารับการฝึกอบรมพบว่า มีความรู้หลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีพฤติกรรมระหว่างการฝึกอบรมอยู่ใน ระดับดีมากทุกข้อ มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการติดตามผลการนำ ความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม 3 เดือน พบว่า ผู้บริหาร

<sup>86</sup> ไพรินทร์ สุขโข, "สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาใน สังกัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ.

<sup>87</sup> รุโกยะห์ อาดำ, "การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสาม จังหวัดชายแดนใต้" (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2556), บทคัดย่อ.



สถานศึกษาขนาดเล็กนำความรู้ ความเข้าใจ ไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งมากกว่าก่อนเข้ารับการพัฒนา<sup>88</sup>

สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเป็นจริงที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ของการใช้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกด้าน 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน มีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 16 องค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 79.938 โดยองค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้มากกว่าปัจจัยอื่นๆ ร้อยละ 21.168 และร้อยละ 15.000 ตามลำดับ และ 4) ได้รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของ 5 สมรรถนะหลัก คือ การจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบสากล การสื่อสาร การจัดการสารสนเทศ การมุ่งเน้นบุคลากร และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ โดยมีแนวทางในการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ เนื้อหาสมรรถนะ วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา<sup>89</sup>

<sup>88</sup> วิมาน วรรณคำ, "การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2553), บทคัดย่อ.

<sup>89</sup> สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล, "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน," สุทธิปริทัศน์ 28, no. 86: 215-33.

สุริยา หมาดทึ่ง ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะด้าน ICT และเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้ระเบียบการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 มี 3 ชั้น คือ 1) สังเคราะห์เอกสาร 2) สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และ 3) วิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 800 คน ระยะที่ 2 มี 4 ชั้น คือ ยกย่องยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับองค์ประกอบที่ได้ในระยะเวลาที่ 1 และบริบทของโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ยืนยันยุทธศาสตร์โดยวิธีการสนทนากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 11 คน และปรับปรุงและนำเสนอรายงานผลการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1 องค์ประกอบของสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ แยกออกเป็น 2 ด้าน ด้านที่ 1 เป็นสมรรถนะพื้นฐานมี 4 องค์ประกอบ ด้านที่ 2 เป็นสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน มี 5 องค์ประกอบ และยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ ประกอบด้วย 1) จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะด้านการใช้ ICT ขั้นพื้นฐาน 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะด้านการใช้ ICT เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน 3) สนับสนุนให้โรงเรียนมีโครงข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพและคอมพิวเตอร์อย่างเพียงพอ 4) จัดให้มีการวางแผนและการพัฒนาการใช้ ICT อย่างต่อเนื่อง และ 5) จัดให้มีการใช้ ICT เพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานตามภารกิจ<sup>90</sup>

อัจฉรา หล่อตระกูล ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีคือ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ในเชิงคุณภาพศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่เป็น

<sup>90</sup> สุริยา หมาดทึ่ง, "ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้" (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2556), บทคัดย่อ.

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 15 ราย และใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย ในเชิงปริมาณเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 คน ซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา และสถิติอนุมาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพและปัญหาอุปสรรคของสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบันพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐมีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของเวลา เนื่องจากภารกิจหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบันประกอบไปด้วย งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งได้รับมอบหมายภาระงานมาจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง หรือเข้ารับการพัฒนาและจากแบบสอบถามพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมีปัญหาน้อยที่สุดคือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม 2) ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และจากความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม เพราะจะทำให้ผู้รับการพัฒนา ได้เรียนรู้จากการฟังและการปฏิบัติจริงอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดนอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง นำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญและระดับความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัย ตามหลักไตรสิกขา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า หลักไตรสิกขาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่พร้อมทั้งด้านศีล สมาธิ และปัญญา โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นหลักคิด เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่เข้ารับการพัฒนาด้วยหลักไตรสิกขานี้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยพบว่า ในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐตามหลักไตรสิกขานี้ ตัวบ่งชี้ในการพัฒนาทุกตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะด้วย

ไตรสิกขานั้นจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุด รองลงมา คือ ตัวแปรการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม การบริการที่ดี และการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ และ3) รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มีส่วนประกอบ 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 สมรรถนะ 5 ด้าน ส่วนที่ 2 คือ หลักพุทธธรรมไตรสิกขา ส่วนที่ 3 หลักการของรูปแบบ และส่วนที่ 4 กระบวนการพัฒนา ซึ่งรูปแบบที่นำเสนอในงานวิจัยนี้คือ การพัฒนาศมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยด้วยไตรสิกขา<sup>91</sup>

ศิริจันทร์ พลอยกระโทก ศึกษาเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สมรรถนะทางการบริหารที่มีการปฏิบัติมากกว่าสมรรถนะด้านอื่น คือ การทำงานเป็นทีม<sup>92</sup>

นุชนรา รัตนศิริประภา ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยรวม สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ลีสมรรถนะย่อยในสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล และห้าสมรรถนะย่อยในสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย ดังนี้ 1) กลุ่มสมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะโดยรวม สมรรถนะประจำสายงาน และ 2) กลุ่มสมรรถนะย่อย คือ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพบุคคล การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การสื่อสารและการจูงใจ และการวิเคราะห์และสังเคราะห์<sup>93</sup>

<sup>91</sup> อัจฉรา หล่อตระกูล, "การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ" (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2557), บทคัดย่อ.

<sup>92</sup> ศิริจันทร์ พลอยกระโทก, "สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5" (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551), บทคัดย่อ.

<sup>93</sup> นุชนรา รัตนศิริประภา, "สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน," (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), บทคัดย่อ.

## งานวิจัยในต่างประเทศ

เบลนเชโร โบโรสกี และเดอร์ (Blancero, Boroski; & Dyer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ ดังนี้ คือ 1. สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ซึ่งประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (personal integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (standard of quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (ambition and drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (result orientation) ความคิดริเริ่ม (initiative) ความมั่นใจ (self confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (enthusiasm and commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (team skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (communication) การฟังและการตีความ (listening) การสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) และความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) 2. สมรรถนะเสริม (leverage competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้ มาช่วยในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (utilization of resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (cluster awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) การตั้งคำถามและตีความ (questioning) และความรู้สึกลึกซึ้งส่วนบุคคล (organization astuteness) 3. สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (role-specific competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาและสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (human resource competency practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource initiative leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource operation support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource consultant) ผู้นำด้านในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource organization leader) ซึ่งทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยีตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง<sup>94</sup>

<sup>94</sup> Blancero et al., *Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization : Results of a Field Study (Human Resource Management)* (1996), 383-403.

เสริม และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง การกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลีย ที่มีต่อกรอบงาน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่า ความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (competency) ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า ในการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง 7 วิชาชีพได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และ สถาปนิก ในทุกสาขาอาชีพมีปัจจัยด้าน ความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า<sup>95</sup>

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management) ได้ ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณาโดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 3 ระดับคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่สำคัญใน 4 ด้านได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป (broad management skill and knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการการวางแผน การจัดองค์กร การจัดการบุคลากร กระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ ด้านการจัดการบุคคล (person management skill) ที่สำคัญได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการเวลา เป็นต้น ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นความรู้ความสามารถในทักษะเฉพาะที่สามารถขยายคุณค่าของการจัดการองค์กรได้ เช่น การบัญชี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ด้านความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป (knowledge of business disciplines) 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (executive) โดยผู้บริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กรซึ่งสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรได้ ด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับพื้นฐาน และระดับเชี่ยวชาญ ซึ่งในภาพรวมก็คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรและกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจของ

<sup>95</sup> Greg Hearn and et.al., "Defining Genring Professional Australia : Toward a Framework for Professional," *Journal of Human Resources* (1997): 157-80.

องค์กร การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้นหรือความต้องการของสังคม การกำกับติดตาม การปฏิบัติและทบทวนการปฏิบัติงานขององค์กร และการกำกับติดตาม รวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา<sup>96</sup>

เอนา เบเลน โอ โนเบิล นาโน (Ana Belen o. Noble – Nano) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของโครงการการศึกษาข้อมูลด้านเทคโนโลยีของเขตพื้นที่ 1: เครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาพบว่า ผู้บริหารในเขตพื้นที่ที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างของการทำการศึกษาวิจัยมีสมรรถนะด้านองค์ความรู้และความเข้าใจในคุณลักษณะและบทบาทในการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อยจนอาจารย์ในคณะมีระดับสมรรถนะในการทำงานที่แตกต่างกัน ในส่วนของสมรรถนะของผู้บริหารคณะพบว่า การพัฒนาการเรียนรู้ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ในการใช้อำนาจ และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ อยู่ในระดับน้อย<sup>97</sup>

ฮามลิน (Hamlin) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การแสดงถึงความสนใจ และการมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) การมีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์กร 3) การแสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงาน โดยการติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) การให้แนวทาง คำสั่งใจ และสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) การปรึกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ความตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม และ การพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ จนเกิดความสมดุล และ 7) ประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน<sup>98</sup>

มามูน (Marmon) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติและนำไปทดลองใช้

<sup>96</sup> New Zealand Institute of Management, " **Competency Models : A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (Eta)** " [http://wdr.doleta.gov/research/FullText\\_Documents/Competency\\_20Models](http://wdr.doleta.gov/research/FullText_Documents/Competency_20Models)

<sup>97</sup> Belen O. Ana and Noble Nani, "**Competency of Information Technology Education Program in Region 1 : Implementation to Quality Education**" (Saint Louis University Bonifacio, 2008), Abstract.

<sup>98</sup> B. Hamlin, *Educational and Administration* (1990), 5-6.

อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี<sup>99</sup>

กรีนเบอร์เกอร์วอลและโรเบิร์ตสัน (Greenberg – Walt and Robertson) ศึกษาพบว่า สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในอนาคตประกอบด้วย 14 สมรรถนะ ได้แก่ 1) มีความคิดกว้างไกล 2) สามารถคาดการณ์บริบทและสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า 3) สามารถเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันคิดค้นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4) สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจ 5) เข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ 6) มีทักษะสร้างทีมและสร้างเครือข่าย 7) มีความรู้และความสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 8) สามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจคิดค้นนวัตกรรม 9) สามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ 10) สามารถพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพในการแข่งขัน 11) มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีความรอบรู้ 12) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 13) ให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา 14) มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง<sup>100</sup>

เซ็นเกอร์ ฟอกแมนและอิดิงเกอร์ (Zenger, Folkman, and Edinger) เชื่อว่า การพัฒนาจุดแข็งทั้ง 5 ประการของผู้บริหารยังพัฒนาซึ่งกันและกันทำให้สมรรถนะของผู้บริหารนั้นเพิ่มพูนขึ้น และเกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำได้มากขึ้น จุดแข็งทั้ง 5 ของผู้บริหารที่เป็นหมายของการพัฒนา ได้แก่

1) ลักษณะนิสัย องค์ประกอบที่สำคัญของลักษณะนิสัยส่วนตัวที่แข็งแกร่งของผู้นำได้แก่ ยึดมั่นกับสัญญาที่ให้ไว้ การรักษาคำพูด การตัดสินใจที่จะส่งผลถึงส่วนรวมโดยเกิดผลดีต่อองค์การมากกว่าการตัดสินใจที่ไม่ยึดเอาประโยชน์ส่วนตัว การเป็นคนที่เปิดเผยตรงไปตรงมา การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติ มีนิสัยถ่อมตน มีคุณธรรมและมองคนอื่นด้วยสายตาในเชิงบวก ให้ความสำคัญกับความร่วมมือมากกว่ามุ่งเน้นที่การแข่งขันเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ริเริ่มลองทำสิ่งใหม่ ๆ ปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปรักษาสุขภาพกาย จิต และอารมณ์ ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ และ

<sup>99</sup> D.H. Marmon "Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs" (The University of Tennessee, 2002 ), Abstract.

<sup>100</sup> Wait C.L. Greenberg and A.G. Robertson, *The Evolving Role of Executive Leadership* (San Francisco: Jossey – Bass, 2001).



หาข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงตนเอง 2) ความสามารถส่วนบุคคล ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการทำงานที่รับผิดชอบความรู้เกี่ยวกับองค์กร ผลผลิตขององค์กร ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และทักษะในการแก้ไขปัญหา ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการเขียน การพูด การเจรจาต่อรอง ตลอดจนการสอน การให้คำปรึกษา และการสร้างภาพลักษณ์ ภาพพจน์ ความสามารถในการจัดระบบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามกำกับ ความก้าวหน้าของงาน สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง ความสามารถในการริเริ่มทำงานได้ด้วยตนเองและการทำงานโดยผ่านคอมพิวเตอร์ ความสามารถในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมหรือมีมุมมองใหม่ ๆ เพื่อการเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้นำย่อมต้องสามารถฉกฉวยโอกาส และพร้อมเข้าไปจัดการโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมความสามารถในการใช้เทคโนโลยีข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถ ดังนี้ สามารถเปลี่ยนความคิดที่เป็นนามธรรมให้เป็นธรรมหรือการกระทำได้ ผลักดันให้มีการดำเนินการต่อไปในการที่เกิดพลัง เกิดความกระตือรือร้น การพัฒนาในบทบาทของตนเองในองค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้ ผู้นำที่มุ่งผลลัพธ์จะต้องมีพฤติกรรม ดังต่อไปนี้ 3.1) สร้างเป้าหมายที่ท้าทายให้กับทีมงาน บางครั้งจำเป็นต้องเป็นเป้าหมายของความเป็นเลิศ 3.2) สร้างความรับผิดชอบในการที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ของกลุ่ม หรือในที่สุดเป็นผลลัพธ์ขององค์กร 3.3) ให้ข้อมูลย้อนกลับ การติดตาม กำกับ และประเมินอย่างจริงจังและชัดเจนให้กับทีมงาน รวมไปถึงการสอน การให้คำปรึกษา การโค้ชให้กับทีมงาน 3.4) กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดความริเริ่ม หรือการกระทำใหม่ ๆ โดยการผลักดันให้ทีมงานเขียนโปรแกรม โครงการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ เกิดขึ้นให้ตลอดเวลา 3.5) มุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร และสร้างความเชื่อมั่นให้ได้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยการกระทำที่เป็นจริงของทีมงานโดยคนองค์กร 3.6) ดำเนินงานด้วยความรวดเร็วและจริงจัง โดยเร่งรัดให้กลุ่มเคลื่อนไหวตามแผนงานได้อย่างรวดเร็ว 3.7) เป็นผู้นำในการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ การบริการใหม่ ๆ และ 3.8) สร้างความคิดให้กับพนักงานทุกคนให้คิดถึงองค์กร ความคาดหวังขององค์กรต่อพนักงานและให้พนักงานทุกคนเข้าใจหรือสร้างเป้าหมายไปที่ผลลัพธ์ระยะยาวขององค์กร ให้ทุกคนในองค์กรมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล 4) มนุษย์สัมพันธ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถ ดังต่อไปนี้ 4.1) สื่อสารอย่างมีพลังและกระจายให้ทั่วถึง เพราะการสื่อสารที่ดีย่อมทำให้ทีมงานได้รับทราบถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ของการทำงาน สิ่งที่ถูกคาดหวังจากทีมงานความสำเร็จในการตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างทั่วทั้งองค์กร 4.2) กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมให้ทีมงานมีผลงานที่ยอดเยี่ยมผู้นำจะต้องสร้างพลังในการทำงานให้เกิดขึ้นมากกว่าที่ได้รับมอบ 4.3) สร้างความไว้วางใจและความไว้นับถือใจ โดยต้องสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ขององค์กรและผลผลิตที่เกิดจากงานกับความรู้สึกลึกและความต้องการ

ของพนักงาน / ทีมงาน 4.4) การพัฒนาคน สร้างสนับสนุนทีมงานให้เติบโตจากการให้โอกาส พัฒนาอย่างเหมาะสม การมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับระดับท้าทาย การตัดสินใจและศักยภาพของบุคคล ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นจริง และเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์สร้างสมดุลระหว่างการแก้ไขความผิดพลาด และการประเมินเชิงบวก ผู้นำที่ดีจะต้องยอมให้ลูกน้องเติบโต แม้บางครั้งอาจถึงกับต้องเสียดุลูกน้องให้กับหน่วยงานอื่น เพื่อให้เขาเติบโตต่อไป 4.5) ผู้นำต้องทำงานร่วมกับทีมงาน และพัฒนาทีมงานที่แข็งแกร่ง ต้องฝึกให้ทุกคนเป็นผู้นำในทีมของตนเอง การที่ผู้นำหยุดยั้งสร้างผู้นำในระดับต่าง ๆ ในองค์กรถือได้ว่าทำประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร

5) การนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความสามารถของผู้นำในเรื่องนี้จะเห็นได้จากพฤติกรรมของผู้นำที่ดีเลิศจะกระตุ้นให้ทีมงานหรือคนในองค์กรกระตือรือร้นที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลัง ความคิดเชิงบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคนี้องค์กรราชการในประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การลดขนาดองค์กร การสูญเสียบุคลากร ดังนั้น ผู้นำจะต้องสามารถที่จะนำองค์กรให้เปลี่ยนไปสู่ทิศทางใหม่ของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>101</sup>

อิท (Eith) ศึกษาบทบาท วิสัยทัศน์ และสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในศตวรรษที่ 21 ในวิทยาลัยชุมชน ในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกาจำนวน 25 คน โดยการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชา ควรมีวิสัยทัศน์ 3 ประการคือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและ 3) การปรับปรุงการสนับสนุนองค์ ในด้านบริบท พบว่ามี 3 บทบาท คือ 1) การแสดงบทบาทการเป็นทีม 2) การให้บริการ 3) การเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ ส่วนในด้านสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในศตวรรษที่ 21 ในวิทยาลัยชุมชน ในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกาพบว่าหัวหน้าภาควิชา ควรมีสมรรถนะ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน และ 4) การนำและการจัดการ<sup>102</sup>

เฮนส์ (Haynes) ทำการสำรวจความคิดเห็นของนักวิชาการและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ในรัฐมินเนโซต้า สหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้บริหาร

<sup>101</sup> J.H. Zenger, J. Folkman, and S. Edinger, *The Inspiring Leader : Unlocking the Secrets of How Extraordinary Leaders Motivate* (New York: McGraw – Hill, 2005 ).

<sup>102</sup> G.L. Eith, "Visions, Roles and Competencies of the 21st Century Community College Continuing Education Department Head Columbia : Teacher College" (Columbia, 2002).

เครื่องมือรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม ซึ่งขอให้ทั้งสองกลุ่มเลือกสมรรถนะ 6 ประการ จากสองด้าน คือ ด้านการบริหารและด้านวิถีชีวิต และให้เรียงลำดับความสำคัญของสมรรถนะต่าง ๆ จากที่มีความสำคัญอันดับหนึ่งจนถึงอันดับหก ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถาบันอุดมศึกษาน่าจะถือเป็นศาสตร์ประยุกต์มากกว่าศาสตร์บริสุทธิ์ ผู้บริหารมีความสนใจมากกว่านักวิชาการเกี่ยวกับทักษะด้านคุณภาพ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในการตัดสินใจนั้นควรใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่าข้อมูลเชิงปริมาณ นักวิชาการให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การตัดสินใจและการเป็นผู้นำ ว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญสูงสุด 3 ประการ แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารมากที่สุด<sup>103</sup>

พาวเวอร์ (Power) ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเท็กซัสเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของพวกเขา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 400 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า สมรรถนะอย่างน้อย 1 สมรรถนะ จากแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 10 อย่างที่ระบุในรูปแบบของสมรรถนะมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะโดยทั่วไปมีความสำคัญกว่าสมรรถนะพิเศษเฉพาะทางสำหรับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา<sup>104</sup>

สกอต (Scott) ศึกษาสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารโดยทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน 35 คน และครู 117 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อว่าสมรรถนะความเป็นผู้นำทุกด้านมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี แต่ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของการสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหาร ซึ่งครูประถมศึกษาและครูมัธยมศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน<sup>105</sup>

<sup>103</sup> L.J. Haynes, "Basic Knowledge and Competency Needs : Perspectives on the Content Needs of Higher Education Administration Programs" (University of Minnesota, 1991), Abstract.

<sup>104</sup> Patricia A. Powers, "Developing Administrators for the Twenty-First Century : Critical Competencies for Texas High School Principals" (Texas A + M University, 1993), Abstract.

<sup>105</sup> Georgann Scott, "Educator Perceptions of Principal Technology Leadership Competencies" (University of Oklahoma, 2005), Abstract.

เพียนาวด์ (Perrenoud) ทำการสำรวจเพื่อระบุสมรรถนะด้านเทคโนโลยีของผู้อำนวยการเขตการศึกษาชนบทขนาดเล็กในรัฐไอดาโฮ ประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการเขตการศึกษาชนบทขนาดเล็ก 43 คน ในรัฐไอดาโฮ เครื่องมือการรวบรวมข้อมูล ได้แก่แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีทั้งสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอ้างอิง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้อำนวยการเขตมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสมรรถนะของเทคโนโลยีของผู้อำนวยการเขตมีอิทธิพลต่อการนำเทคโนโลยีไปใช้ในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้อำนวยการเขตเกือบทั้งหมดเห็นว่ากันรูปแบบความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีของตนเอง น่าจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารและครูในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะผู้อำนวยการเขตของเขตการศึกษาชนบทขนาดเล็กเหล่านี้มีความใกล้ชิดกับผู้บริหารและครูในเขตของตน มากกว่าผู้อำนวยการของเขตการศึกษาขนาดใหญ่<sup>106</sup>

แมกนุสัน (Magnuson) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะด้านอาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว ได้สรุปคุณลักษณะไว้ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1.1) มีความสามารถติดต่อและเข้ากับผู้อื่น ได้ดี 1.2) มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี 1.3) รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ 1.4) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 1.5) ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 1.6) เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือและมีเวลาให้กับผู้ร่วมงาน 1.7) ให้ความสนใจกับบุคคลอื่น 1.8) มีความสามารถในการวางแผนและจัดระบบงาน 1.9) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และ 1.10) รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่ 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 2.1) มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม 2.2) มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี 2.3) มีความรู้กว้างขวาง 2.4) เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์ 2.5) มีความจริงใจ 2.6) มีความเป็นมิตร 2.7) มีใจกว้างและเปิดเผย 2.8) มีอารมณ์ขัน 2.9) มีความเสมอต้นเสมอปลาย และ 2.10) มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น<sup>107</sup>

เบนนิส (Bennis) เสนอว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะบุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่ว ๆ ไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี สง่างาม น่าเลื่อมใส มี

<sup>106</sup> Ronald L. Perrenoud, "A Study of Technology Competencies and Responsibilities of Superintendents of Small Rural School Districts in Idaho with the Implementation of Technology Changes" (Idaho State University, 2007), Abstract.

<sup>107</sup> W.G. Magnuson, *The Characteristics of Successful School Business* (New York: Macmillan, 1971).

ความยุติธรรม ไม่ใช่คนที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ อย่างน้อยต้องมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับคนอื่น ๆ ทั้งหมด ได้แก่ ต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายาท มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ใจกว้าง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารเป็นผู้มีภาระหน้าที่สำคัญที่สุดในองค์กร ใช้ทั้งร่างกายและจิตใจ ท่วมเทินในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังต้องเข้าร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ กับสังคมทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ ด้านสุขภาพร่างกายจึงต้องมีความแข็งแรงเพราะถ้าสุขภาพร่างกายไม่แข็งแรง การปฏิบัติงานก็บกพร่องส่งผลต่อความสำเร็จต่องานได้<sup>108</sup>

วูลคอก และ ซัลลิแวน (Woolcock and Sullivan) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลในอนาคต พบว่า ในอนาคตผู้บริหารด้านบุคคลขององค์กรพึงมีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการ ที่ถือว่าสำคัญที่สุด คือ 1) การมีความรอบรู้ในธุรกิจและงานองค์กรเป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และ 3) ทักษะในการโน้มน้าว<sup>109</sup>

นูเบิร์ต (Nuebert) ได้ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เห็นได้ชัดในการทำงานเป็นกลุ่มสรุปได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ผู้นำต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่นๆ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มีความสุขุม รอบคอบ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่ดี ยอมรับในความรู้ความสามารถของตนเอง มีความสามารถประสานงานได้ดี และรู้จักข้อบกพร่องของตนเองแล้วพัฒนาให้ดีขึ้น<sup>110</sup>

ไรท์ (Wright) ได้วิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ : สิ่งที่ถูกต้องการที่ควรได้รับ พบว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโต ตัวบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริมหน้าทีในการบริหารและเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ ในการติดตามงานและเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร ประกอบด้วย 1) ความสามารถให้เกิดอิทธิพลหรือชักชวน 2) ทักษะระหว่างบุคคล 3) ความรู้ทางเทคนิค และ 4) ความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือ<sup>111</sup>

---

<sup>108</sup> W.M. Bennis, *Managing The Dream : Reflections on Leadership and Change* Cambridge (Mass: Perseus, 2000).

<sup>109</sup> A Yeung, P Woolcock, and J Sullivan, *Human Resource Planning* (1996), 48-57.

<sup>110</sup> M.J. Neubert, "A Functional-Based Model Informal Leadership Perception in Interaction Work Terms " (1998).

<sup>111</sup> Wright Liz, "Hr Competencies : Getting Them Right," (Canadian HR Reporter, 2001).

เคนนี่ดี และเดรสเซอร์ (Kennedy and Dreser) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดการทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ ญุญแจสำคัญสำหรับองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงานและจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร<sup>112</sup>

คาสติลโล (Castillo) ได้ศึกษาคำจำกัดความของสมรรถนะในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ บริษัทต่าง ๆ มีภาวะการแข่งขันประจำวันตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็้องค์การระดับท้องถิ่นหรือระดับนานาชาติก็ตาม สมรรถนะนับเป็นเฉพาะที่ต้องให้ความสนใจและเป็นตัวอธิบายความสามารถในการแข่งขันการผลิต ผลกำไร บทบาท หรือกระบวนการทำงานขององค์กรสมรรถนะขยายออกมาได้อย่างมากมาย เพียงแต่เชื่อมโยงกับโครงสร้างแต่ละงานขององค์กรและพนักงานตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของเขา และที่สำคัญองค์กรต้องสามารถกำหนดจุดยืนของแต่ละตำแหน่งและผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน<sup>113</sup>

โอซีไลท์ และเฟอร์แมน (Ozcelik and Ferman) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี บทความนี้เป็นการตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์กร รวมทั้งการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่างๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัยในองค์กรต่างๆ สิ่งที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ ถ้ามีการจัดการที่

<sup>112</sup> Kennedy W. Peter and Sandy Grogan Dresser, "Creating a Competency Based Workplace," *Benefits Compensation Digest* 42, no. 2 (2005): 20-23.

<sup>113</sup> Del Castillo Edgar, "Defining Competencies," *Business Maxico* 15, no. 2 (2005): 48.

เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคลในองค์กร<sup>114</sup>

มาร์ช (Marsh) ได้ศึกษาสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคต จากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นควรมีสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้ 1) การนำทางเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นผู้นำ (leading from the middle still required a substantive leader) 2) การกำหนดกรอบของเขตของปัญหาที่แท้จริง (reframe the right problems) 3) การมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและสามารถรักษาผลลัพธ์นั้นให้คงอยู่อย่างถาวร (focus on the best results and sustain the focus) 4) มีการพัฒนาการคิดและการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ (developed strategic thinking/planning that mattered) 5) ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิดพลังอำนาจที่สูง (restructured and recultured in a powerful synergy) 6) เชื่อมต่อการสนับสนุนการจัดการโครงสร้างในการทำงานและการออกแบบองค์กร (linked management support to work structures and organization redesign) 7) ขยายการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ให้มุ่งไปสู่การได้ผลลัพธ์ใหม่ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูง (powerfully expanded teaching and learning linked to the new results) และ 8) สร้างสมรรถนะอย่างมืออาชีพและการเรียนรู้ในการสื่อสารที่ขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ (created professional capacity and learning communication driven by results)<sup>115</sup>

แฮสเซลและแฮสเซล (Hassel and Hassel) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จสูง และมีแนวคิดที่นำไปสู่องค์ความรู้ในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารดังนี้ 1) การเคลื่อนไหวเพื่อผลลัพธ์ (driving for results) 2) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (solving problems) 3) การแสดงออกถึงความมั่นใจ (showing confidence) และ 4) การแสดงความมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (influencing others) และการเริ่มต้นของความสำเร็จคือการบรรลุเป้าหมายส่วนใหญ่ที่ผู้นำจะใช้เพื่อการผสานสัมพันธ์ ผู้นำเหล่านี้จะไม่มุ่งเล็งไปที่ทักษะการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานช่วงนอกเวลา งาน แม้ว่าสิ่งนี้จะมีความจำเป็นภายหลังก็ตาม นั่นคือการใช้อำนาจในการดำเนินงานระหว่างองค์กรในความจำเป็นระยะสั้นในบริบทของโรงเรียน พฤติกรรมการแสดงความสามารถนี้อาจรวมไปถึงการใช้ทักษะอำนาจกับบุคคล เพื่อจูงใจ ครู ผู้ปกครองและนักเรียนเกี่ยวกับภาระหน้าที่ใหม่

---

<sup>114</sup> Ozcelik G. Gaye and Murat Ferman, "Competency Approach to Human Resource Management Outcome and Contribuyions in a Turkish Cultural Context," *Human Resource Development Review* 5, no. 1 (2006): 72-91.

<sup>115</sup> Marsh D. David, *The Jossey Bass Reader on Educational Leadership* (The United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2000), 136-43.

ของโรงเรียน การพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานแบบส่วนตัว รวมถึงนักเรียนหรือผู้ปกครองผู้ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของโรงเรียน แม้ว่าผู้นำเหล่านี้จะมีทักษะส่วนบุคคลอย่างดีเยี่ยม แต่พวกเขาเหล่านั้นจะเสียสละความสัมพันธ์ระยะยาวถ้ามีความจำเป็นที่ต้องทำเพื่อบรรลุถึงผลการเรียนรู้<sup>116</sup>

อิซิงเกอร์และลอมบาร์โด (Eichinger and Lombardo) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า ผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกดำรงตำแหน่งอำนวยการสถานศึกษา ต้องมีสมรรถนะดังต่อไปนี้ 1) มีทักษะด้านหน้าที่หรือเทคนิค (functional/technical skill) 2) การจูงใจผู้อื่น (motivation others) 3) ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ (integrity and trust) 4) การเห็นคุณค่าของความแตกต่าง (valuing diversity) 5) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) 6) การจัดการและการมีมาตรฐานในการทำงาน (managing and measuring work) 7) การขับเคลื่อนเพื่อผลลัพธ์ (drive for results) 8) การแนะนำผู้อื่น (directing others) 9) การจัดการวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ (managing vision and purpose) 10) การจัดลำดับความสำคัญ (priority setting) 11) คุณภาพในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา (decision quality and problem) และ 12) ความกล้าในการบริหารจัดการ (managerial courage)<sup>117</sup>

### สรุป

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทั้งในและต่างประเทศที่นำมาเป็นแนวทางการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีแนวคิด ทฤษฎี ที่สำคัญ คือ รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของบอยาซีซ (Boyatzis) ประกอบด้วยสมรรถนะ 6 กลุ่ม และแนวคิดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารใน

<sup>116</sup> Hassel and Hassel, *School Restructuring Options under on Child Left Behind : Turnarounds with New Leader and Staff* (2005), 23.

<sup>117</sup> Eichinger W. Robert and Lombardo M. Michael, "Competency of School Principal," [http:// www. microsoft. com/education/competencies/comp\\_functional\\_Technicalskill.mspcx](http://www.microsoft.com/education/competencies/comp_functional_Technicalskill.mspcx).



อนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการ สมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของโกล์แมน, โบยาซีส และแมคคี (Goleman, Boyatzis and Mckee) สมรรถนะของผู้บริหารประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ของโบม และสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) ซึ่งจะครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานแนวใหม่ อีกทั้งสมรรถนะที่มีประสิทธิผลของสถาบันผู้นำสถานศึกษาบอสตัน (Boston School Leadership Institute Competency of Effective Principals) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 11 ประการ รวมทั้งสมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา ซึ่งมีปัจจัย 19 ประการ และการทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางของรัฐ โอคละโฮมา ซึ่งแบ่งสมรรถนะทั้งหมด 13 ประการ อีกทั้งสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลของนิวยอร์ก กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหาร ประกอบด้วยปัจจัย 9 ประการ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทย ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ที่กำหนดเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 10 ประการ ตลอดจนสมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้กำหนดเรื่องสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา ไว้ 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้แนวคิดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ พอดีสรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ความคิดรวบยอด ความสามารถ ของบุคคลที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้" มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) เพื่อทราบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะผสมผสาน (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในจังหวัดยะลา 16 โรงเรียน จังหวัดปัตตานี 23 โรงเรียน จังหวัดนราธิวาส 26 โรงเรียน จังหวัดสตูล 13 โรงเรียน และจังหวัดสงขลา 15 โรงเรียน รวมจำนวน 94 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา 1 คน รวมทั้งสิ้น 282 คน<sup>118</sup> ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางรายละเอียดต่าง ๆ ในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

การจัดเตรียมโครงการวิจัยโดยเบื้องต้น ได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน โดยทำการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำผลที่ได้รับจากการปรึกษา มาจัดทำโครงร่างงานวิจัย แกะไขข้อบกพร่องต่างๆ ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงการวิจัย นำเสนอโครงการวิจัยต่อคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อวิทยานิพนธ์ที่บัณฑิตวิทยาลัยแต่งตั้ง รับข้อเสนอแนะจาก

---

<sup>118</sup> สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้, การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีงบประมาณ 2557 (2551).

คณะกรรมการมาปรับปรุงแก้ไขโครงการวิจัย จัดทำโครงการวิจัยที่สมบูรณ์ เสนอโครงการวิจัยที่สมบูรณ์ต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา และเสนอขออนุมัติโครงการงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้ศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร วารสาร บทความ งานวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร แล้วนำมาสร้างตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนนำมาสังเคราะห์และสรุปผล และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ผู้วิจัยนำผลที่ได้ไปสร้างเครื่องมือ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เมื่อวิเคราะห์และปรับปรุงเครื่องมือแล้ว นำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ให้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเครื่องมือ ทำการวิเคราะห์ทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการสนทนากลุ่ม

ขั้นที่ 5 สรุปผลการวิจัย



แผนภูมิที่ 5 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

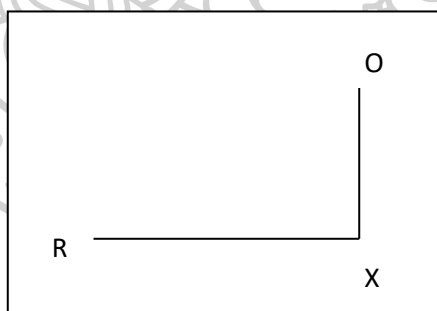
ผู้วิจัยจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยครั้งนี้เป็นลักษณะผสมผสาน (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะการวิจัยเชิงปริมาณจะใช้แผนแบบในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

แผนภูมิที่ 6 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 1,223 โรงเรียน

**กลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโรยามานะ<sup>119</sup> ที่ระดับความเชื่อมั่น 90 % และความคลาดเคลื่อนต่าง ๆ<sup>119</sup> ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 94 โรงเรียน

**ผู้ให้ข้อมูล** ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ในแต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา 1 คน จำนวน 94 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 282 คน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำแนกตามจังหวัด

ที่	จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง				รวม
		ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้อำนวยการ โรงเรียน (คน)	ครูหัวหน้า ฝ่ายวิชาการ (คน)	ครูหัวหน้า กลุ่มสาระวิชา (คน)	
1	ยะลา	211	16	16	16	16	48
2	ปัตตานี	318	24	24	24	24	72
3	นราธิวาส	341	26	26	26	26	78
4	สตูล	159	13	13	13	13	39
5	สงขลา	194	15	15	15	15	45
	รวม	1,223	94	94	94	94	282

ที่มา: ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา กลุ่มสารสนเทศ สนผ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2560 <http://data.bopp-obec.info/emis/index.php> เข้าถึงเมื่อ วันที่ 4 กรกฎาคม 2560.

<sup>119</sup> Taro Yamane, *Statistics : An Introductory Analysis*, 3 ed. (New York: Harper and Row Publication, 1973).

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัวแปร คือ ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง และประสบการณ์ในตำแหน่ง

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการสรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย สรุปตัวแปรทั้งหมดที่ได้หลังจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้จำนวน 130 ตัวแปร

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท คือ

1. แบบสอบถาม (questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีจำนวน 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list form)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับของ ลิกอร์ท (Likert) โดยคะแนนมีความหมายดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด  
ให้มื่อน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมาก  
ให้มื่อน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง  
ให้มื่อน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับน้อย  
ให้มื่อน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด  
ให้มื่อน้ำหนัก 1 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเป็นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแต่ละขั้นตอน มีการดำเนินการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ เอกสาร หลักฐาน วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำข้อสรุปที่ได้มา โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

3. สร้างตัวแปรที่ครอบคลุมขอบเขตของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย 75 ตัวแปร ตัวแปรจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษางานวิจัยในประเทศ 82 ตัวแปร และตัวแปรจากเอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ 109 ตัวแปร รวมทั้งหมด 266 ตัวแปร

4. นำตัวแปรที่สร้างขึ้น มาเป็นเครื่องมือ และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบแก้ไขภาษา เนื้อหา และสำนวนที่ใช้ แล้วปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาได้ทั้งหมด 130 ตัวแปร

5. นำตัวแปรที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว มาสร้างเป็นแบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยสร้างข้อกระทงคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6. นำแบบสอบถามนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้งตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งด้านความตรงเชิงเนื้อหา สำนวนภาษาด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปมาใช้เป็นแบบสอบถาม

7. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 90 คน หลังจากนั้น



นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาหาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>120</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.986

8. นำแบบสอบถามไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและเก็บแบบสอบถามคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนของแบบสอบถาม แล้วผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์แบบองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principle Component Analysis : PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญที่จะเป็นสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนำองค์ประกอบที่ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ มาสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีคุณสมบัติดังนี้

1. มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท
2. มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ ผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ประธานสมาคม
3. เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่ต่ำกว่า 20 ปี
4. มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา หรือการบริหารการศึกษา
5. เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร โรงเรียน
6. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในทางการศึกษา
7. มีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัย

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิจัย และได้จัดเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ซึ่งข้อมูลตามความเป็นจริง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

<sup>120</sup> L.J. Cronbach, *Essential of Psychological Test*, 5 ed. (New York: Harper Collins, 1990), 61.

2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลในการวิจัย

3. ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 94 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 282 ฉบับ

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมด และได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

##### การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ด้วยการหาความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยการหาค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>121</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง	สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

121

John W Best, *Research in Education* (New Jersey: Prentice Hall, 1970), 190.

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยวิธีการสกัดปัจจัย ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) และหมุนแกนขององค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการวารีแม็กซ์ (Varimax Rotation) โดยกำหนดข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งถือเป็นการคัดเลือกตัวแปรเข้าองค์ประกอบ 3 เกณฑ์ ดังนี้ 1) พิจารณาค่าความแปรปรวน (Eigen Values) ที่มากกว่า 1 ขึ้นไป 2) พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป 3) พิจารณาองค์ประกอบที่มีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปร ขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)<sup>122</sup> จึงถือว่าเป็น 1 องค์ประกอบ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 10 ท่าน โดยใช้เทคนิคการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้พิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยมีเกณฑ์คัดเลือกดังต่อไปนี้ 1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท 2) มีตำแหน่งเป็นผู้นำองค์กร ผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ประธานสมาคมฯ 3) เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่ต่ำกว่า 20 ปี 4) มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา หรือการบริหารการศึกษา 5) เป็นบุคคลที่มีความวิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน 6) เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในทางการศึกษา 7) มีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณมาตั้งเป็นข้อคำถามเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

3. การสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษาและเนื้อหา มีประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

<sup>122</sup> Kaiser, Barbara G. Tabachnik, and Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics*

จากประสบการณ์การทำงานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ท่านมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ อย่างไร

1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency) 2) สมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Service Mind Competency) 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency) 4) สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency) 5) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency) 6) สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency) 7) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result Competency)

การสนทนากลุ่ม ( Focus Group Discussion ) ผู้วิจัยตั้งวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่มเพื่อซักถามถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ กับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 10 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำองค์กรวิชาชีพครูในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยต้องคอยจุดประเด็นการสนทนา เพื่อชักจูงให้เกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นต่าง ๆ และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการบรรยายสรุปรายงาน

### สรุป

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ไม่มีการทดลอง และเป็นลักษณะผสมผสาน (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) เพื่อทราบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิจัยในเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในจังหวัดยะลา 16 โรงเรียน จังหวัดปัตตานี 24 โรงเรียน จังหวัดนราธิวาส 26 โรงเรียน จังหวัดสตูล 13 โรงเรียน จังหวัดสงขลา 15 โรงเรียน รวมจำนวน 94 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน ครูหัวหน้าวิชาการ 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา 1 คน รวมจำนวน 282 คน โดยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนใน 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมโครงการ การดำเนินการวิจัยและการรายงานการ

วิจัย ซึ่งในขั้นตอนการดำเนินการวิจัยนั้นแบ่งย่อยเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การดำเนินการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการบริหาร ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้เชี่ยวชาญ ขั้นที่ 5 สรุปและรายงานผลการวิจัย อภิปรายและให้ข้อเสนอแนะ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย จำนวน 12 แนวคิด

1.2 การวิเคราะห์เอกสาร จากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งต่างประเทศและในประเทศ รวมทั้งหมด 40 งานวิจัย

1.2.1 การวิเคราะห์เอกสารจากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ รวมทั้งหมด 24 งานวิจัย

1.2.2 การวิเคราะห์เอกสารจากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการศึกษางานวิจัยในประเทศ รวมทั้งหมด 16 งานวิจัย

1.3 การสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้รวมทั้งสิ้น 10 ท่าน

2. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ดังนี้

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญ ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก “PCA” (Principal Component Analysis) และหมุนแกนขององค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการวาริเม็กซ์ (Varimax Rotation) โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญในการนำมาสร้างโครงสร้างรูปแบบขององค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้เชี่ยวชาญ

จากการจำแนกทั้ง 2 ตอน ดังกล่าวสามารถแสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอนได้ดังนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย จำนวน 12 แนวคิด คือ

แนวคิดที่ 1 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลของโบยาซีส (Boyatzis)

แนวคิดที่ 2 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ของโบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow)

แนวคิดที่ 3 รูปแบบสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer)

แนวคิดที่ 4 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania ABLEA administrator)

แนวคิดที่ 5 สมรรถนะภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ของโกล์แมนโบยาซีสและแมคคี (Goleman, Boyatzis and Mckee)

แนวคิดที่ 6 สมรรถนะที่มีประสิทธิผลของสถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน  
(Boston School Leadership)

แนวคิดที่ 7 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐโอคลาโฮมา (The  
Oklahoma)

แนวคิดที่ 8 สมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida Principal Competencies)

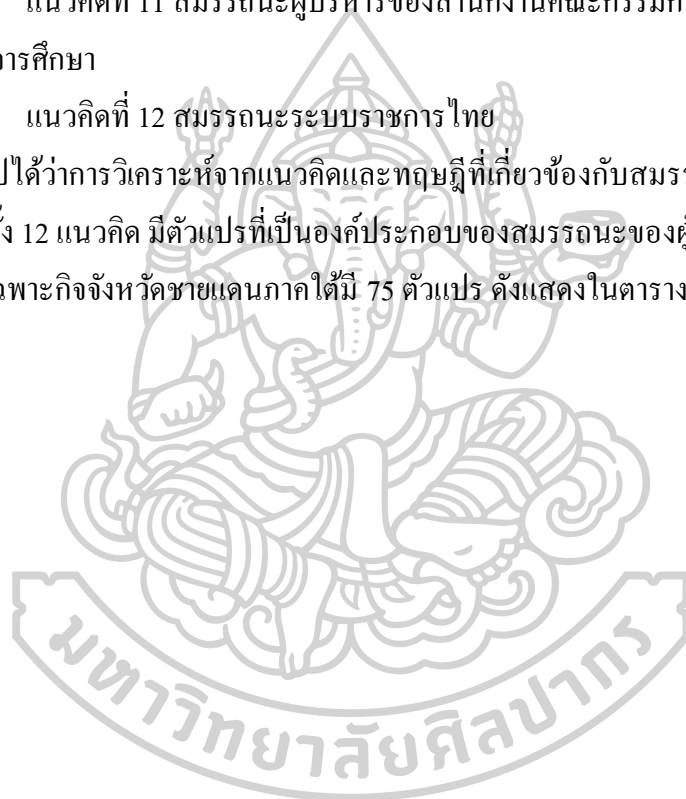
แนวคิดที่ 9 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก (New York State)

แนวคิดที่ 10 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

แนวคิดที่ 11 สมรรถนะผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา

แนวคิดที่ 12 สมรรถนะระบบราชการไทย

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิด  
ของการวิจัยทั้ง 12 แนวคิด มีตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขต  
พัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้มี 75 ตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 2





ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย

ตัวแปร	แนวคิดที่ 1 โบยซีส (Boyzits) (1982)	แนวคิดที่ 2 โบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) (1991)	แนวคิดที่ 3 สเปินเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (1993)	แนวคิดที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania ABLA administrator) (2002)	แนวคิดที่ 4 โกลแมน โบยซีสและแมคเคล (Goleman,Boyzits and Mcke) (2003)	แนวคิดที่ 6 สถานผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership) (2004)	แนวคิดที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐโอคลาโฮมา (The Oklahoma) (2005)	แนวคิดที่ 8 ครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida) (2008)	แนวคิดที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก (New York State) (2008)	แนวคิดที่ 10 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548)	แนวคิดที่ 11 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548)	แนวคิดที่ 12 ระบบราชการไทย (2550)
1. ผู้บริหารทำงาน โดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2. ผู้บริหารมีการวางแผนและการจัดการ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3. ผู้บริหารมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
4. ผู้บริหารมีการคิดแบบมุมกว้าง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5. ผู้บริหารมีการคิดเชิงวิเคราะห์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
6. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
7. ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
8. ผู้บริหารมีการคิดอย่างมีเหตุผล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/



ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย (ต่อ)

<p>แนวคิดที่ 1 โยฮันส์ (Boyzis) (1982)</p> <p>แนวคิดที่ 2 โบบและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) (1991)</p> <p>แนวคิดที่ 3 สตีเฟนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (1993)</p> <p>แนวคิดที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania ABLA Administrator)</p> <p>แนวคิดที่ 4 โกลแมน โบยซ์ และแมคเคย์ (Golman, Boyzits and Mcke) (2003)</p> <p>แนวคิดที่ 6 สถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership) (2004)</p> <p>แนวคิดที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐโอคลาโฮมา (The Oklahoma) (2005)</p> <p>แนวคิดที่ 8 ครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida)</p> <p>แนวคิดที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐนิวเจอร์ซีย์ (New York State) (2008)</p> <p>แนวคิดที่ 10 สำนักงานเลขาธิการรัฐจอร์เจีย (2548)</p> <p>แนวคิดที่ 11 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548)</p> <p>แนวคิดที่ 12 ระบบราชการไทย (2550)</p>	<p>16. ผู้บริหารเน้นการทำงานโดยมีการมอบอำนาจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</p>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<p>ตัวแปร</p>	<p>17. ผู้บริหารมีความพร้อมเสมอในการทำงาน</p>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<p>18. ผู้บริหารมีความคิดในเชิงบวก</p>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<p>19. ผู้บริหารมีความไวต่อนโยบาย</p>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<p>20. ผู้บริหารรู้จักอารมณ์ตนเอง</p>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<p>21. ผู้บริหารมีการประเมินตนเองที่ถูกต้อง</p>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<p>22. ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง</p>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/









ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย (ต่อ)

<p>แนวคิดที่ 1 โบยทซ์ (Boyatzis) (1982)</p> <p>แนวคิดที่ 2 โบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) (1991)</p> <p>แนวคิดที่ 3 สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (1993)</p> <p>แนวคิดที่ 5 ผู้บริหารชาวต่างชาติของธุรกิจพหุชาตินิยม</p> <p>(Pennsylvania ABI EA administrator) (2002)</p> <p>แนวคิดที่ 4 โกลแมน โบยทซ์และแมคคัลลี (Golman Boyatzis and McKee) (2003)</p> <p>แนวคิดที่ 6 สถาบันผู้นำสถานศึกษาของเมืองบอสตัน (Boston School Leaders) (2004)</p> <p>แนวคิดที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐโอไฮโอและโอไฮโอ (The Ohio State) (2005)</p> <p>แนวคิดที่ 8 ครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida) (2008)</p> <p>แนวคิดที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐนิวเจอร์ซีย์</p> <p>(New York State) (2008)</p> <p>แนวคิดที่ 10 สถาบันงานเลขานุการศึกษาคูร์ตกา (2548)</p> <p>แนวคิดที่ 11 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548)</p> <p>แนวคิดที่ 12 ระบบราชการไทย (2550)</p>	<p>ตัวแปร</p>	<p>46. ผู้บริหารมีความเข้าใจความต้องการและผลประโยชน์ของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่นำพาโรงเรียนไปสู่สัมพันธภาพที่เข้มแข็ง</p>	<p>47. ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์อื่นเพื่อโยงถึง ศาสนา การเมือง และการบริหารองค์กรในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน</p>	<p>48. ผู้บริหารใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างบรรยากาศในโรงเรียนและสร้างความปลอดภัย ความอ่อนโยน</p>
--	---------------	--	--	---



ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร	แนวคิดที่ 1 โบยซ (Boyzis) (1982)	แนวคิดที่ 2 โบมและสปาร์โรว์ (Bom and Sparrow) (1991)	แนวคิดที่ 3 สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spence) (1993)	แนวคิดที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนชิวาเบีย (Banks, 1993)	แนวคิดที่ 4 โกลแมน โยชิตสและแมคคิล (Golman Boyziz and Mckel) (2003)	แนวคิดที่ 6 สถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership) (2004)	แนวคิดที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนไอเอลไฮมา (The Claborn) (2005)	แนวคิดที่ 8 ครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida) (2008)	แนวคิดที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐนิวเจอร์ซีย์ (New Jersey) (2008)	แนวคิดที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคูร์เตกา (2548)	แนวคิดที่ 11 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548)	แนวคิดที่ 12 รัฐบาลไทย (2550)
49. ผู้บริหารมีการตรวจสอบวัฒนธรรม สังคมที่ส่งผลกระทบต่อนักเรียนและสังคม							/	/				
50. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและกลวิธีที่ช่วยเหลือนักเรียนและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในสังคมที่มีภาษาวัฒนธรรม และสังคมที่หลากหลาย							/	/				
51. ผู้บริหารมีความรู้ด้านทฤษฎีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่หลากหลาย และสามารถนำรูปแบบที่เหมาะสมไปใช้กับชุมชน							/	/				



ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย (ต่อ)

แนวคิดที่ 1 โบนัส (Boyzis) (1982)	แนวคิดที่ 2 โบนัสสปาร์โรว์ (Bom and Sparrow) (1991)	แนวคิดที่ 3 สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (1993)	แนวคิดที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาของสหรัฐอเมริกา	แนวคิดที่ 4 โกลแมน โบยซ์ และแมคเคย์ (Goleman, Boyatzis and Mckee) (2003)	แนวคิดที่ 6 สถานผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership) (2004)	แนวคิดที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐโอคลาโฮมา (The Oklahoma) (2005)	แนวคิดที่ 8 ครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida) (2008)	แนวคิดที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก (New York State) (2008)	แนวคิดที่ 10 ผู้นำงานแนววิชาชีพครู (2548)	แนวคิดที่ 11 ผู้นำงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548)	แนวคิดที่ 12 ระบบราชการไทย (2550)
ตัวแปร											
57. ผู้บริหารใช้การเจรจาด้วยความราบรื่นในการทำงาน						/					
58. ผู้บริหารมีการสร้างสภาพแวดล้อมในการพูดคุยให้ปราศจากการวิจารณ์						/					
59. ผู้บริหารมีความสามารถ โน้มนำจิตใจบุคคลอื่นได้						/					
60. ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลอื่นสนับสนุนเป้าหมาย							/				
61. ผู้บริหารมีการแสดงทักษะด้านการประชุมที่มีประสิทธิภาพ							/				
62. ผู้บริหารมีความสามารถวางแผนด้านเวลา							/				
63. ผู้บริหารมีความตั้งใจเพื่อหลีกเลี่ยงด้านความเครียด							/				

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร	แนวคิดที่ 1 โบยซ์ (Boyatzis) (1982)	แนวคิดที่ 2 โบมและสพาร์โรว์ (Bom and Sparrow) (1991)	แนวคิดที่ 3 สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (1993)	แนวคิดที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาของสหรัฐอเมริกา	Pennsylvania ABLBA administrator (2002)	แนวคิดที่ 4 ไกลแมน ไบชาซีและแมคคัลลี (Goleman, Boyatzis and Mcke) (2003)	แนวคิดที่ 6 สถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership) (2004)	แนวคิดที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐฟลอริดา ไชมา (The Oklahoma) (2005)	แนวคิดที่ 8 ครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida) (2008)	แนวคิดที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก (New York State) (2008)	แนวคิดที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2548)	แนวคิดที่ 11 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548)	แนวคิดที่ 12 ระบบราชการไทย (2550)
64. ผู้บริหารมีความสามารถเสนอความคิดเห็นของตนเอง ผู้ดูแลข้อมูล ได้อย่างชัดเจน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
65. ผู้บริหารสนับสนุน พัฒนาและอุปถัมภ์ผู้ปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
66. ผู้บริหารสามารถเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งและหมั่นฝึกทักษะ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
67. ผู้บริหารมีความกล้าหาญเมื่ออยู่ในภาวะความเลี้ยง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
68. ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย (ต่อ)

<p>ตัวแปร</p>	<p>แนวคิดที่ 1 โบยซ์ (Boyatzis) (1982)</p>	<p>แนวคิดที่ 2 โบมและสพาร์โรว์ (Bom and Sparrow) (1991)</p>	<p>แนวคิดที่ 3 สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (1993)</p>	<p>แนวคิดที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาของัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania ABLBA administrator) (2002)</p>	<p>แนวคิดที่ 4 ไกลแมน ไบชาซและแมคคัลลี (Goleman, Boyatzis and Mcke) (2003)</p>	<p>แนวคิดที่ 6 สถานับผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership) (2004)</p>	<p>แนวคิดที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐฟลอริดา (The Oklahoma) (2005)</p>	<p>แนวคิดที่ 8 ครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida) (2008)</p>	<p>แนวคิดที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก (New York State) (2008)</p>	<p>แนวคิดที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2548)</p>	<p>แนวคิดที่ 11 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548)</p>	<p>แนวคิดที่ 12 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ (2550)</p>
<p>69. ผู้บริหารมีความสามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและ กำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม</p>												
<p>70. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา</p>												
<p>71. ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา</p>												
<p>72. ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการทำงานให้แก่ครู และบุคลากรทางการศึกษา</p>												

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะจากกรอบแนวคิดของการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปร	แนวคิดที่ 1 โบยซ์ (Boyatzis) (1982) แนวคิดที่ 2 โบมและสพาร์โรว์ (Bom and Sparrow) (1991) แนวคิดที่ 3 สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (1993) แนวคิดที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาของฐิพนชัชวาลย์ (Penyivath ABLBA dnmistrator) (2002) แนวคิดที่ 4 โกลแมน โบยซ์ และแมคเคย์ (Golman, Boyatzis and Mcke) (2003) แนวคิดที่ 6 สถานผู้นำสถานศึกษาเมืองสตั้น (Boston School Leadership) (2004) แนวคิดที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาของฐิออกละโฮมา (The Oklahoma) (2005) แนวคิดที่ 8 คุงูห์ผู้ฐิออลิดา (Florida) (2008) แนวคิดที่ 9 ผู้บริหารสถานศึกษาของฐิออวอรัค (New York State) (2008) แนวคิดที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคูร์ตัก (2548) แนวคิดที่ 11 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548) แนวคิดที่ 12 ระบบราชการไทย (2550)	73. ผู้บริหารสามารถ ใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์	/	74. ผู้บริหารสามารถตระหนักรู้ปัญหาที่องค์กรและภูมิภาคมีอยู่เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา	/	75. ผู้บริหารมีบริการที่ดี มีความตั้งใจในการปรับปรุงบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ	/
--------	--	---	---	--	---	---	---

1.2 การวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมทั้ง 40 งานวิจัย ดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในประเทศ จำนวน 16 งานวิจัยดังนี้

งานวิจัยเรื่องที่ 1 พัทธม เทียนศรี ทำการศึกษาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

งานวิจัยเรื่องที่ 2 โกศล คาราพิสุทธิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3

งานวิจัยเรื่องที่ 3 สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน

งานวิจัยเรื่องที่ 4 ระเบียบ เชื้อวานัญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัย ของผู้บริหารสถานศึกษา

งานวิจัยเรื่องที่ 5 เรขา ชูสุวรรณ ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้

งานวิจัยเรื่องที่ 6 สิริรานี วสุภัทร ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

งานวิจัยเรื่องที่ 7 นุชนรา รัตนศิริประภา ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

งานวิจัยเรื่องที่ 8 รวิกา ธรรมโชติ ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย

งานวิจัยเรื่องที่ 9 ขจิตศักดิ์ อู๋ยหนอง ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1

งานวิจัยเรื่องที่ 10 ศิริจันทร์ พลอยกระโทก ศึกษาเรื่อง สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5

งานวิจัยเรื่องที่ 11 ชวนพิศ สิทธิธาดา ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล

งานวิจัยเรื่องที่ 12 ไพรินทร์ สุขโข ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5

งานวิจัยเรื่องที่ 13 รุโกยะห์ อาดำ ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้

งานวิจัยเรื่องที่ 14 สุริยา หมาดทิ้ง ได้ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

งานวิจัยเรื่องที่ 15 สุรศักดิ์ สุขเมธีวรกุล. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

งานวิจัยเรื่องที่ 16 อัจฉรา หล่อตระกูล ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ

สรุปได้ว่าปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยจากต่างประเทศที่เกี่ยวข้องจำนวน 82 ตัวแปร ดังรายละเอียดในตารางที่ 3



























1.2.2 การวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานทั้งต่างประเทศ จำนวน 27 งานวิจัย ดังนี้

งานวิจัยเรื่องที่ 1 แมกนุสัน (Magnuson) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

งานวิจัยเรื่องที่ 2 สต็อกคิลล์ (Stogdill) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพคุณลักษณะผู้นำ

งานวิจัยเรื่องที่ 3 ฮามลิน (Hamlin) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิจัยเรื่องที่ 4 เฮนส์ (Haynes) ทำการสำรวจความคิดเห็นของนักวิชาการและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในรัฐมินเนโซต้า สหรัฐอเมริกา

งานวิจัยเรื่องที่ 5 เพาเวอร์ (Power) ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเท็กซัสเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ

งานวิจัยเรื่องที่ 6 แบลนเชโร โบโรสกี และเคอร์ (Blancero, Boroski, & Dyer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

งานวิจัยเรื่องที่ 7 วูลคอก และ ซัลลิแวน (Woolcock and Sullivan) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลในอนาคต

งานวิจัยเรื่องที่ 8 เฮิร์น และคณะ (Hearn et al.) ได้ศึกษาเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลีย ที่มีต่อกรอบงาน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

งานวิจัยเรื่องที่ 9 ฮอลเบอร์กและคณะ (Halbert, Bokor, Castrence- Nazareno, Parkinson, and Lewis) ศึกษาเรื่อง “Competencies for Population – based Clinical Managers : A Survey of Managed Care Medical Directors ”

งานวิจัยเรื่องที่ 10 นูเบิร์ต (Nuebert) ได้ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เห็นได้ชัดในการทำงานเป็นกลุ่ม

งานวิจัยเรื่องที่ 11 เบนนิส (Bennis) เสนอว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะบุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่วไป

งานวิจัยเรื่องที่ 12 มาร์ช (Mardh) ได้ศึกษาสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21

งานวิจัยเรื่องที่ 13 กรีนเบอร์กวอลและโรเบิร์ตสัน (Greenberg –Walt and Robertson) ศึกษาพบว่า สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในอนาคตประกอบด้วย 14 สมรรถนะ

งานวิจัยเรื่องที่ 14 ไรท์ (Wright) ได้วิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ : สิ่งที่ต้องได้ควรรได้รับ

งานวิจัยเรื่องที่ 15 มามอน (Marmon) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ

งานวิจัยเรื่องที่ 16 สมรรถนะด้านหนึ่งของผู้นำทางการพยาบาลที่มีการเน้นมากขึ้น คือ สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) ซึ่ง Freshman นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการประเมินและส่งเสริมสมรรถนะ ได้ระบุว่า ผู้บริหารธุรกิจทุกรายต้องมีสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีและเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้

งานวิจัยเรื่องที่ 17 อิท (Eith) ศึกษาบทบาท วิสัยทัศน์ และสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในศตวรรษที่ 21 ในวิทยาลัยชุมชน ในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา

งานวิจัยเรื่องที่ 18 อิชิงเกอร์และลอมบาร์โด (Eichinger and Lombardo) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา

งานวิจัยเรื่องที่ 19 เซ็นเกอร์ฟอล์กแมนและอีคิงเกอร์ (Zenger, Folkman, and Edinger) เชื่อว่า การพัฒนาจุดแข็งทั้ง 5 ประการของผู้บริหารยังพัฒนาซึ่งทำให้สมรรถนะของผู้บริหารนั้นเพิ่มพูนขึ้น และเกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำได้มากขึ้น จุดแข็งทั้ง 5 ของผู้บริหารที่เป็นหมายของการพัฒนา ได้แก่ลักษณะนิสัย ความสามารถส่วนบุคคล การมุ่งเน้นผลลัพธ์ มนุษยสัมพันธ์ และการนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

งานวิจัยเรื่องที่ 20 สกอต (Scott) ศึกษาสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหาร

งานวิจัยเรื่องที่ 21 เคนนีดี และเดรสเซอร์ (Kennedy and Dreser) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-based Workplace”

งานวิจัยเรื่องที่ 22 คาสติลโล (Castillo) ได้ศึกษาคำจำกัดความของสมรรถนะในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ บริษัทต่าง ๆ

งานวิจัยเรื่องที่ 23 สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2005) ได้ทำการศึกษาและจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยทำการจัดกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะ พร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณาโดยได้ข้อสรุปถึงสมรรถนะของผู้บริหาร

งานวิจัยเรื่องที่ 24 แฮสเซลและแฮสเซล (Hassel and Hassel) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จสูง

งานวิจัยเรื่องที่ 25 โอซีไลท์ และเฟอร์แมน (Ozcelik and Ferman) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี

งานวิจัยเรื่องที่ 26 เพียนาวด์ (Perrenoud) ทำการสำรวจเพื่อระบุสมรรถนะด้านเทคโนโลยีของผู้อำนวยการเขตการศึกษาชนบทขนาดเล็กในรัฐไอดาโฮ ประเทศสหรัฐอเมริกา

งานวิจัยเรื่องที่ 27 เอนา เบลน โอนโนเบิล นาโน (Ana Belen o. Noble – Nano ) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะ ของโครงการการศึกษาข้อมูลด้านเทคโนโลยีของเขตพื้นที่ 1: เครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สรุปได้ว่าตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยจากต่างประเทศที่เกี่ยวข้องจำนวน 109 ตัวแปร ดังรายละเอียดในตารางที่ 4



ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ

ตัวแปร 1 – 109 ข้อ ของงานวิจัย 1-13	งานวิจัยเรื่องที่ 1 Magnusson (1971)	งานวิจัยเรื่องที่ 2 Stogdill (1972)	งานวิจัยเรื่องที่ 3 Hamlin (1990)	งานวิจัยเรื่องที่ 4 Hayes (1991)	งานวิจัยเรื่องที่ 5 Power (1993)	งานวิจัยเรื่องที่ 6 Blamero, Boroski, and Dyer (1996)	งานวิจัยเรื่องที่ 7 Woolcock and Sullivan (1996)	งานวิจัยเรื่องที่ 8 Hearn et al. (1997)	งานวิจัยเรื่องที่ 9 Halbert, Bokor, Castrence- Nazareno, Parkinson, and Lewis (1998)	งานวิจัยเรื่องที่ 10 Nuebert (1998)	งานวิจัยเรื่องที่ 11 Bennis (2000)	งานวิจัยเรื่องที่ 12 Mardh (2000)	งานวิจัยเรื่องที่ 13 Greenberg –Wall and Robertson (2001)
1. ผู้บริหารมีจริยธรรมในการทำงาน					/	/			/				
2. ผู้บริหารมีการทำงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน													
3. ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผล และความเป็นจริง						/							
4. ผู้บริหารมีการทำงานโดยมุ่งความสำเร็จและประสิทธิภาพของงาน		/											
5. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส						/							
6. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา						/							
7. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน						/							

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ (ต่อ)

	งานวิจัยที่ 1 Magnuson (1971)	งานวิจัยที่ 2 Stogdill (1972)	งานวิจัยที่ 3 Hamlin (1990)	งานวิจัยที่ 4 Haynes (1991)	งานวิจัยที่ 5 Power (1993)	งานวิจัยที่ 6 Blamero, Boroski, and Dyer (1996)	งานวิจัยที่ 7 Woolcock and Sullivan (1996)	งานวิจัยที่ 8 Hearn et al. (1997)	งานวิจัยที่ 9 Haider, Bokor, Castence-Nazareno, Parkinson, and Lewis (1998)	งานวิจัยที่ 10 Nuebert (1998)	งานวิจัยที่ 11 Bemis (2000)	งานวิจัยที่ 12 March (2000)	งานวิจัยที่ 13 Greenberg – Wall and Robertson (2001)
8. ผู้บริหารใช้การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	/			/		/			/				
9. ผู้บริหารมีการฟังและการตีความข้อมูลที่ได้รับ						/							
10. ผู้บริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับหน่วยงานอื่นๆ						/							
11. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยง						/							
12. ผู้บริหารคำนึงถึงการทำงาน โดยเน้นผลกระทบต่อทางอ้อม						/							
13. ผู้บริหารเน้นการทำงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า						/							
14. ผู้บริหารมีความตระหนักในความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน						/							

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ (ต่อ)

ตัวแปร 1 – 109 ชื่อ ของงานวิจัย 1 –13		งานวิจัยเรื่องที่ 1 Magnusson (1971)	งานวิจัยเรื่องที่ 2 Stogdill (1972)	งานวิจัยเรื่องที่ 3 Hamlin (1990)	งานวิจัยเรื่องที่ 4 Haynes (1991)	งานวิจัยเรื่องที่ 5 Power (1993)	งานวิจัยเรื่องที่ 6 Blanco, Boroski, and Dyer (1996)	งานวิจัยเรื่องที่ 7 Woolcock and Sullivan (1996)	งานวิจัยเรื่องที่ 8 Hearn et al. (1997)	งานวิจัยเรื่องที่ 9 Halbert, Bokor, Castrence-Nazareno, Parkinson, and Lewis (1998)	งานวิจัยเรื่องที่ 10 Nuebert (1998)	งานวิจัยเรื่องที่ 11 Bemis (2000)	งานวิจัยเรื่องที่ 12 Marth (2000)	งานวิจัยเรื่องที่ 13 Greenberg –Walt and Robertson (2001)
15.	ผู้บริหารเน้นวิสัยทัศน์การทำงาน โดยนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	/					/							
16.	ผู้บริหารมีการตั้งคำถามและตีความผลของงาน						/							
17.	ผู้บริหารมีการทำงานโดยไม่มีความรู้ที่สัปดาห์คนคิด						/							
18.	ผู้บริหารมีสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์						/							
19.	ผู้บริหารเป็นนักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์						/							
20.	ผู้บริหารมีการริเริ่ม และคิดค้นในงานทรัพยากรมนุษย์						/							
21.	ผู้บริหารมีการสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์						/							



ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ (ต่อ)

หัวข้อ	งานวิจัยที่ 1 Magnuson (1971)	งานวิจัยที่ 2 Stogdill (1972)	งานวิจัยที่ 3 Hamlin (1990)	งานวิจัยที่ 4 Haynes (1991)	งานวิจัยที่ 5 Power (1993)	งานวิจัยที่ 6 Blanco, Boroski, and Dyer (1996)	งานวิจัยที่ 7 Woolcock and Sullivan (1996)	งานวิจัยที่ 8 Hearn et al. (1997)	งานวิจัยที่ 9 Hartzel, Doherty, Casstence, Kazianko, Parkinson, and Lewis (1998)	งานวิจัยที่ 10 Nuebert (1998)	งานวิจัยที่ 11 Bemis (2000)	งานวิจัยที่ 12 March (2000)	งานวิจัยที่ 13 Greenberg = Watt and Robinson (2001)
22. ผู้บริหารที่มีปริญญาด้านทรัพยากรมนุษย์					/								
23. ผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์					/								
24. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหา							/						
25. ผู้บริหารสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการเข้ามีส่วนร่วมในวิชาชีพ								/					
26. ผู้บริหารมีความสามารถจัดการทางอารมณ์								/					
27. ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี							/						
28. ผู้บริหารมีการทำงานเชิงรุก		/						/					
29. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นเกี่ยวกับความต้องการของนักวิจัยและชุมชน								/					

ตัวแปร 1 – 109 ข้อ ของงานวิจัย 1-13

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ (ต่อ)

หัวข้อ	งานวิจัยที่ 1 Magnuson (1971)	งานวิจัยที่ 2 Stogdill (1972)	งานวิจัยที่ 3 Hamlin (1990)	งานวิจัยที่ 4 Haynes (1991)	งานวิจัยที่ 5 Power (1993)	งานวิจัยที่ 6 Blanco, Boroski, and Dyer (1996)	งานวิจัยที่ 7 Woolcock and Sullivan (1996)	งานวิจัยที่ 8 Hearn et al. (1997)	งานวิจัยที่ 9 Hackett, Doherty, Casanovi, Kazianka, Parkinson, and Lewis (1998)	งานวิจัยที่ 10 Nuebert (1998)	งานวิจัยที่ 11 Bemis (2000)	งานวิจัยที่ 12 March (2000)	งานวิจัยที่ 13 Greenberg, Watt and Robinson (2001)
30. ผู้บริหารมีการคิดเชิงกลยุทธ์	/												
31. ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการและมีขั้นตอน	/												
32. ผู้บริหารมีการวางแผนในการทำงานทุกขั้นตอน	/												
33. ผู้บริหารมีการจัดการอย่างเป็นระบบ							/						
34. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ													
35. ผู้บริหารมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ													
36. ผู้บริหารมีการบริหารโครงการ โดยใช้หลักการที่เหมาะสม													
37. ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ				/									

ตัวแปร 1 – 109 ชื่อ ของงานวิจัย 1-13

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ (ต่อ)

ตัวแปร 1 – 109 ชื่อ ของงานวิจัย 1-13	งานวิจัยที่ 1 Magnusson (1971)	งานวิจัยที่ 2 Stogdill (1972)	งานวิจัยที่ 3 Hamlin (1990)	งานวิจัยที่ 4 Haynes (1991)	งานวิจัยที่ 5 Power (1993)	งานวิจัยที่ 6 Blanco, Boroski, and Dyer (1996)	งานวิจัยที่ 7 Woolcock and Sullivan (1996)	งานวิจัยที่ 8 Hearn et al. (1997)	งานวิจัยที่ 9 Halbert, Bokor, Castrence- Nazarenos, Parkinson, and Lewis (1998)	งานวิจัยที่ 10 Nuebert (1998)	งานวิจัยที่ 11 Bemis (2000)	งานวิจัยที่ 12 Marth (2000)	งานวิจัยที่ 13 Grentberg –Walt and Robertson (2001)
38. ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสม	/			/			/						
39. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการจัดการธุรกิจทั่วไป				/						/			
40. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา													
41. ผู้บริหารเน้นให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร													
42. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กร				/			/						
43. ผู้บริหารมุ่งเน้นด้านการสร้างความน่าเชื่อถือต่อส่วนบุคคล		/											
44. ผู้บริหารมีความสามารถในการรวมองค์การ							/						







ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ (ต่อ)

หัวข้อ	งานวิจัยที่ 1 Magnuson (1971)	งานวิจัยที่ 2 Stogdill (1972)	งานวิจัยที่ 3 Hamlin (1990)	งานวิจัยที่ 4 Haynes (1991)	งานวิจัยที่ 5 Power (1993)	งานวิจัยที่ 6 Blanco, Boroski, and Dyer (1996)	งานวิจัยที่ 7 Woolcock and Sullivan (1996)	งานวิจัยที่ 8 Hearn et al. (1997)	งานวิจัยที่ 9 Hartzel, Doherty, Castanice, Kazianka, Parkinson, and Lewis (1998)	งานวิจัยที่ 10 Nuebert (1998)	งานวิจัยที่ 11 Bemis (2000)	งานวิจัยที่ 12 March (2000)	งานวิจัยที่ 13 Greenberg – Watt and Robinson (2001)
67. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร	/												
68. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการคน													
69. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและผ่อนปรนในการทำงาน													
70. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จและประสิทธิภาพของงาน													
71. ผู้บริหารมีความคิดกว้างไกล													/
72. ผู้บริหารมีการคาดการณ์บริบทและสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า													/
73. ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา													/
74. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการจัดระบบสารสนเทศ													/

ตัวแปร 1 – 109 ชื่อ ของงานวิจัย 1 –13









ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ (ต่อ)

<p>ตัวแปร 1 – 109 ชื่อ ของงานวิจัย 1-13</p>	งานวิจัยเรื่องที่ 1 Magnuson (1971)	งานวิจัยเรื่องที่ 2 Stogdill (1972)	งานวิจัยเรื่องที่ 3 Hamlin (1990)	งานวิจัยเรื่องที่ 4 Haynes (1991)	งานวิจัยเรื่องที่ 5 Power (1993)	งานวิจัยเรื่องที่ 6 Blanco, Boroski, and Dyer (1996)	งานวิจัยเรื่องที่ 7 Woolcock and Sullivan (1996)	งานวิจัยเรื่องที่ 8 Hearn et al. (1997)	งานวิจัยเรื่องที่ 9 Halbert, Bokor, Castrence- Nazareno, Parkinson, and Lewis (1998)	งานวิจัยเรื่องที่ 10 Nubert (1998)	งานวิจัยเรื่องที่ 11 Bemis (2000)	งานวิจัยเรื่องที่ 12 Marth (2000)	งานวิจัยเรื่องที่ 13 Greenberg –Walt and Robertson (2001)
101. ผู้บริหารมีการประชุมผู้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดใน การวางแผนกลยุทธ์ร่วมกัน													
102. ผู้บริหารมีการปฏิบัติงาน โดยให้ระบบสารสนเทศให้ เป็นประโยชน์และคุ้มค่า													
103. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์													
104. ผู้บริหารใช้หลักการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการ สถานศึกษาในภาวะวิกฤติ													
105. ผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดวิสัยทัศน์ หน่วยงานและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม									/				













ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ (ต่อ)

หัวข้อ	งานวิจัยที่ 14 Wright (2001)	งานวิจัยที่ 15 Marmon (2002)	งานวิจัยที่ 16 Freshman (2002)	งานวิจัยที่ 17 Eth (2002)	งานวิจัยที่ 18 Eichinger and Lombardo (2003)	งานวิจัยที่ 19 Zenger, Folkman, and Edinger (2005)	งานวิจัยที่ 20 Scott (2005)	งานวิจัยที่ 21 Kennedy and Dreser (2005)	งานวิจัยที่ 22 Casillo (2005)	งานวิจัยที่ 23 New Zealand Institute of Management (2005)	งานวิจัยที่ 24 Hassel and Hassel (2005)	งานวิจัยที่ 25 Ozealik and Fernan (2006)	งานวิจัยที่ 26 Perrenoud (2007)	งานวิจัยที่ 27 Ana Belen o. Noble – Nano (2008)
30. ผู้บริหารมีการคิดเชิงกลยุทธ์										/				
31. ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการและมีขั้นตอน										/				
32. ผู้บริหารมีการวางแผนในการทำงานทุกขั้นตอน		/						/						
33. ผู้บริหารมีการจัดการอย่างเป็นระบบ										/				
34. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ										/		/		
35. ผู้บริหารมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ										/				
36. ผู้บริหารมีการบริหารโครงการ โดยใช้หลักการที่เหมาะสม										/				
37. ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ										/				

ตัวแปร 1 – 109 ข้อ ของงานวิจัย 14 - 27



ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในต่างประเทศ (ต่อ)

ตัวแปร 1 – 109 ข้อ ของงานวิจัย 14 - 27	งานวิจัยที่ 14 Wright (2001)	งานวิจัยที่ 15 Mannon (2002)	งานวิจัยที่ 16 Freshman (2002)	งานวิจัยที่ 17 Eith (2002)	งานวิจัยที่ 18 Eichinger and Lombardo (2003)	งานวิจัยที่ 19 Zenger, Folkman, and Edinger (2005)	งานวิจัยที่ 20 Scott (2005)	งานวิจัยที่ 21 Kennedy and Dreser (2005)	งานวิจัยที่ 22 Castillo (2005)	งานวิจัยที่ 23 New Zealand Institute of Management (2005)	งานวิจัยที่ 24 Hassel and Hassel (2005)	งานวิจัยที่ 25 Ozelek and Fernan (2006)	งานวิจัยที่ 26 Perrenoud (2007)	งานวิจัยที่ 27 Ana Belen o. Noble – Nano (2008)
45. ผู้บริหารมีองค์ความรู้และความเข้าใจในคุณลักษณะและบทบาทในการเรียนรู้									/					/
46. ผู้บริหารมีการพัฒนาการเรียนรู้ทักษะคอมพิวเตอร์							/							/
47. ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมชาติ				/										/
48. ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความสนใจและการมีส่วนร่วมของทีมงาน														
49. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดีในการจัดการองค์การ														
50. ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น														



















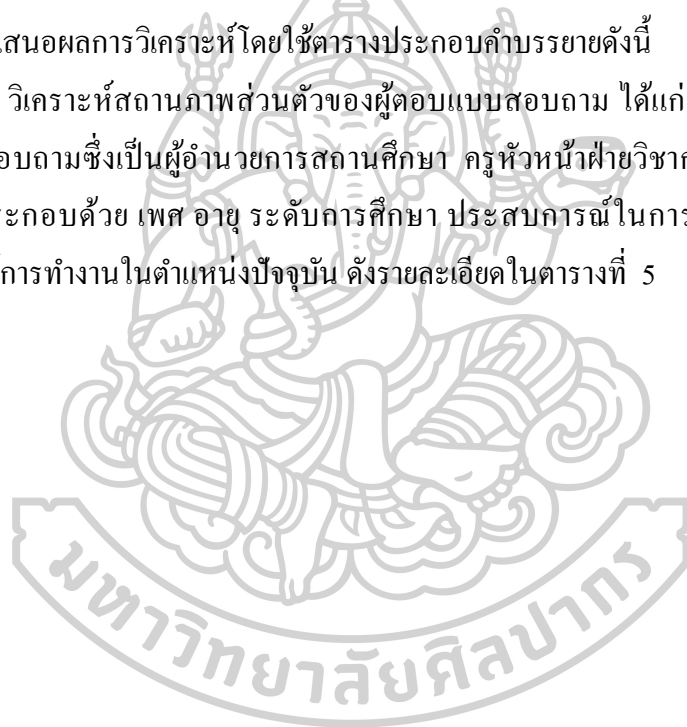


สรุปผลจากการวิเคราะห์แนวคิด งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ได้  
ข้อคำถามจำนวน 130 ข้อ ซึ่งได้จากแนวคิด จำนวน 75 ข้อ งานวิจัยในประเทศ จำนวน 82 ข้อ  
และงานวิจัยต่างประเทศ จำนวน 109 ข้อ รวมทั้งหมด 266 ข้อ

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะ  
กิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชาจาก 94 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 282 คน จำนวน  
แบบสอบถาม 282 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 279 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.94 แล้วนำมา  
วิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายดังนี้

2.1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพส่วนตัวของ  
ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูหัวหน้ากลุ่ม  
สาระวิชา ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งและ  
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 5



ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 279

สถานภาพ	ตำแหน่ง						รวม	
	ผู้บริหาร โรงเรียน		ครูหัวหน้า วิชาการ		ครูหัวหน้ากลุ่ม สาระวิชา			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ								
1.ชาย	61	21.86	23	8.24	24	8.60	108	38.71
2.หญิง	32	11.47	70	25.09	69	24.73	171	61.29
<b>รวม</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>279</b>	<b>100.00</b>
อายุ								
1. 30 ปี ลงมา	3	1.08	14	5.02	12	4.30	29	10.39
2. 31-40 ปี	18	6.45	36	12.90	31	11.11	85	30.47
3. 41-50 ปี	28	10.04	23	8.24	25	8.96	76	27.24
4. 51 ปีขึ้นไป	44	15.77	20	7.17	25	8.96	89	31.90
<b>รวม</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>279</b>	<b>100.00</b>
วุฒิการศึกษา								
1. ปริญญาตรี	20	7.17	65	23.30	70	25.09	155	55.56
2. ปริญญาโท	73	26.16	28	10.04	23	8.24	124	44.44
<b>รวม</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>279</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

N = 93

สถานภาพ	ตำแหน่ง						รวม	
	ผู้บริหาร โรงเรียน		ครูหัวหน้าวิชาการ		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงาน								
1. 5 ปีลงมา	10	3.58	31	11.11	28	10.04	69	24.73
2. 6- 10 ปี	33	11.83	32	11.47	31	11.11	96	34.41
3. 11 – 15 ปี	27	9.68	17	6.09	18	6.45	62	22.22
4. 15 ปีขึ้นไป	23	8.24	13	4.66	16	5.73	52	18.64
<b>รวม</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>279</b>	<b>100.00</b>
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน								
1. 5 ปี ลงมา	20	7.17	37	13.26	34	12.19	91	32.62
2. 6- 10 ปี	31	11.11	20	7.17	24	8.60	75	26.88
3. 11 – 15 ปี	20	7.17	17	6.09	13	4.66	50	17.92
4. 15 ปีขึ้นไป	22	7.89	19	6.81	22	7.89	63	22.58
<b>รวม</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>279</b>	<b>100.00</b>
จังหวัด								
1. ยะลา	16	5.73	16	5.73	16	5.73	48	17.20
2. ปัตตานี	23	8.24	23	8.24	23	8.24	69	24.73
3. นราธิวาส	26	9.32	26	9.32	26	9.32	78	27.96
4. สตูล	13	4.66	13	4.66	13	4.66	39	13.98
5. สงขลา	15	5.38	15	5.38	15	5.38	45	16.13
<b>รวม</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>93</b>	<b>33.33</b>	<b>279</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 279 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 61.29 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด มีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 31.90 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 30.47 และช่วงอายุ 41 – 50 ปี มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 27.24 น้อยที่สุด คืออายุ 30 ปี ลงมา มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10.39 วุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ระดับปริญญาตรี มีจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 ระดับปริญญาโทมีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 6 - 10 ปี มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 34.41 รองลงมาคือ ประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปี ลงมา จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 24.73 ประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 15 ปี มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และน้อยที่สุดคือ ประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 18.64 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 5 ปี ลงมา มีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 33.62 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 26.88 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 22.58 และน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11 - 15 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 17.92 ตำแหน่งในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ครูหัวหน้าวิชาการ จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 จังหวัดของผู้ตอบแบบสอบถาม ยะลา จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 ปัตตานี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 24.73 นราธิวาส จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 27.96 สตูล จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.98 และสงขลา จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 16.13

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังรายละเอียดในตารางที่ 6



ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

n = 279

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดนโยบายและวางแผน	4.38	0.57	มาก
2	ผู้บริหารทำงานโดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน	4.39	0.62	มาก
3	ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.34	0.66	มาก
4	ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	0.63	มาก
5	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในภาระงาน	4.43	0.63	มาก
6	ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย	4.36	0.64	มาก
7	ผู้บริหารมีการคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ	4.34	0.64	มาก
8	ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	4.46	0.66	มาก
9	ผู้บริหารมีการจัดการแบบยืดหยุ่น	4.36	0.65	มาก
10	ผู้บริหารมีการคิดเชิงกลยุทธ์	4.26	0.65	มาก
11	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.32	0.71	มาก
12	ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	4.44	0.66	มาก
13	ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความเป็นเลิศ	4.28	0.68	มาก
14	ผู้บริหารมีการประเมินตนเองที่ถูกต้อง	4.26	0.62	มาก
15	ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง	4.48	0.58	มาก
16	ผู้บริหารทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้	4.53	0.66	มากที่สุด
17	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเมื่อเผชิญหน้าสิ่งท้าทาย	4.34	0.62	มาก
18	ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี	4.31	0.64	มาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

n = 279

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
19	ผู้บริหารมีจิตรักการบริการ	4.43	0.66	มาก
20	ผู้บริหารมีการพัฒนาผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น	4.44	0.62	มาก
21	ผู้บริหารมีการจัดการความขัดแย้งได้	4.20	0.68	มาก
22	ผู้บริหารมีการทำงานเชิงรุก	4.22	0.66	มาก
23	ผู้บริหารมีการใช้ฐานข้อมูลมาเพื่อพัฒนาโครงการใหม่ๆ	4.24	0.62	มาก
24	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ใช้การประเมินเพื่อหาความต้องการของครู ผู้เรียนและชุมชน	4.29	0.65	มาก
25	ผู้บริหารมีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	4.41	0.66	มาก
26	ผู้บริหารให้เกียรติและสนับสนุนการตัดสินใจของคนอื่น	4.41	0.61	มาก
27	ผู้บริหารมีความเข้าใจความต้องการและผลประโยชน์ของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่นำพาโรงเรียนไปสู่สัมพันธภาพที่เข้มแข็ง	4.45	0.63	มาก
28	ผู้บริหารมีความสามารถเชิงกลยุทธ์สร้างบรรยากาศในโรงเรียน	4.39	0.69	มาก
29	ผู้บริหารมีการตรวจสอบวัฒนธรรม สังคมที่ส่งผลต่อนักเรียนและสังคม	4.34	0.68	มาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

n = 279

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
30	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและกลวิธีที่ช่วยเหลือนักเรียนและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในสังคมที่มีภาษา วัฒนธรรม และสังคมที่หลากหลาย	4.37	0.62	มาก
31	ผู้บริหารมีความรู้ด้านทฤษฎีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่หลากหลายและสามารถนำรูปแบบที่เหมาะสมไปใช้กับชุมชน	4.29	0.64	มาก
32	ผู้บริหารมีการตระหนักถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ	4.45	0.62	มาก
33	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ	4.44	0.62	มาก
34	ผู้บริหารสนับสนุนสวัสดิการของนักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่	4.41	0.63	มาก
35	ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นได้	4.30	0.63	มาก
36	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลอื่นสนับสนุนเป้าหมาย	4.24	0.63	มาก
37	ผู้บริหารมีการแสดงทักษะด้านการประชุมที่มีประสิทธิภาพ	4.30	0.62	มาก
38	ผู้บริหารมีความสามารถเสนอความคิดเห็นของตนเอง ผู้อื่นและข้อมูลได้อย่างชัดเจน	4.3	0.64	มาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

n = 279

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติ
39	ผู้บริหารสามารถเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งและหมั่นฝึกทักษะ	4.38	0.64	มาก
40	ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา	4.30	0.67	มาก
41	ผู้บริหารมีความสามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารได้เหมาะสม	4.31	0.64	มาก
42	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา	4.34	0.64	มาก
43	ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา	4.39	0.72	มาก
44	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.43	0.64	มาก
45	ผู้บริหารสามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์	4.27	0.62	มาก
46	ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา	4.19	0.68	มาก
47	ผู้บริหารมีการบริการที่ดี มีความตั้งใจในการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ	4.35	0.65	มาก
48	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม	4.56	0.60	มากที่สุด
49	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	4.51	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

n = 279

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
50	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในผลของการปฏิบัติงาน	4.55	0.59	มาก
51	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร	4.38	0.65	มาก
52	ผู้บริหารมีการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา	4.28	0.70	มาก
53	ผู้บริหารมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัย	4.25	0.67	มาก
54	ผู้บริหารมีความกล้าหาญทางจริยธรรม	4.44	0.59	มาก
55	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ	4.37	0.63	มาก
56	ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับคนทุกคน	4.53	0.62	มากที่สุด
57	ผู้บริหารเป็นผู้ให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.46	0.64	มาก
58	ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยวาจาชัดเจนและเข้าใจง่าย	4.43	0.65	มาก
59	ผู้บริหารมีการเน้นการทำงานโดยยึดหลักความถูกต้องแม่นยำ	4.46	0.66	มาก
60	ผู้บริหารมีทักษะการนำเสนอข้อมูลต่างๆ	4.33	0.66	มาก
61	ผู้บริหารมีการสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา	4.38	0.64	มาก
62	ผู้บริหารมีการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น	4.41	0.61	มาก
63	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.35	0.60	มาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

n = 279

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
64	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้	4.46	0.58	มาก
65	ผู้บริหารมีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.36	0.61	มาก
66	ผู้บริหารเน้นการทำงานโดยใช้ระบบการสร้างเครือข่ายในการทำงาน	4.31	0.68	มาก
67	ผู้บริหารมีความเข้าใจในระบบและขั้นตอนการทำงานทุกระยะ	4.35	0.63	มาก
68	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน	4.34	0.61	มาก
69	ผู้บริหารมีการพัฒนาศักยภาพบุคคลอย่างต่อเนื่อง	4.32	0.62	มาก
70	ผู้บริหารมีสมรรถนะด้านการบังคับบัญชา	4.39	0.60	มาก
71	ผู้บริหารมีการใช้หลักการพลังเสริมอำนาจ	4.21	0.64	มาก
72	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา	4.43	0.58	มาก
73	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารนโยบาย แผนงานและส่งเสริมการปฏิบัติงาน	4.39	0.59	มาก
74	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารงานธุรการ	4.36	0.59	มาก
75	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะการนำองค์กรที่ประสิทธิภาพ	4.39	0.58	มาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

n = 279

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
76	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะการจัดการเชิงวิชาการ	4.34	0.64	มาก
77	ผู้บริหารมีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม	4.50	0.59	มากที่สุด
78	ผู้บริหารมีการทำงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน	4.42	0.59	มาก
79	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส	4.33	0.65	มาก
80	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.39	0.64	มาก
81	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.47	0.63	มาก
82	ผู้บริหารมุ่งสร้างความความสัมพันธ์ในการทำงานกับหน่วยงานอื่นๆ	4.37	0.62	มาก
83	ผู้บริหารเน้นการทำงานโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4.39	0.66	มาก
84	ผู้บริหารเน้นวิสัยทัศน์การทำงาน	4.34	0.59	มาก
85	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและทักษะในการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี	4.36	0.63	มาก
86	ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการและมีขั้นตอน	4.37	0.64	มาก
87	ผู้บริหารมีการจัดองค์การอย่างเป็นระบบ	4.36	0.64	มาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

n = 279

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
88	ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสม	4.34	0.60	มาก
89	ผู้บริหารเน้นให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร	4.41	0.58	มาก
90	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม	4.41	0.58	มาก
91	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความสนใจและการมีส่วนร่วมของทีมงาน	4.41	0.65	มาก
92	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงาน โดยการติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น	4.36	0.63	มาก
93	ผู้บริหารมีที่ปรึกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.42	0.61	มาก
94	ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและการพัฒนาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ	4.36	0.59	มาก
95	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงาน	4.45	0.62	มาก
96	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการรับบุคคลเข้าทำงาน	4.41	0.68	มาก
97	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหา	4.38	0.62	มาก
98	ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม	4.39	0.64	มาก



ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

n = 279

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
99	ผู้บริหารมีความสามารถใช้เทคโนโลยี	4.48	0.57	มาก
100	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.35	0.61	มาก
101	ผู้บริหารมีการจัดทำของบประมาณอย่างเป็นระบบ	4.37	0.67	มาก
102	ผู้บริหารมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.37	0.63	มาก
103	ผู้บริหารมีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.36	0.63	มาก
104	ผู้บริหารมีการหาเงินมาช่วยเหลือ นักเรียน ที่มีความยากลำบาก	4.44	0.63	มาก
105	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทาง ขององค์กร	4.35	0.63	มาก
106	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการคน	4.32	0.64	มาก
107	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและผ่อนปรนใน การทำงาน	4.38	0.64	มาก
108	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ	4.48	0.62	มาก
109	ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.36	0.63	มาก
110	ผู้บริหารมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร	4.36	0.64	มาก
111	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างทีม	4.37	0.63	มาก
112	ผู้บริหารมีสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ	4.40	0.60	มาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

n = 279

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
113	ผู้บริหารมีการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพในการแข่งขัน	4.32	0.62	มาก
114	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีความรอบรู้ใฝ่เรียน	4.46	0.60	มาก
115	ผู้บริหารมีการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	4.45	0.69	มาก
116	ผู้บริหารให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ได้บังคับบัญชา	4.47	0.63	มาก
117	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด	4.45	0.65	มาก
118	ผู้บริหารเป็นคนที่เปิดเผยตรงไปตรงมา	4.46	0.62	มาก
119	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติ	4.52	0.62	มากที่สุด
120	ผู้บริหารมีนิสัยถ่อมตน	4.41	0.71	มาก
121	ผู้บริหารมีหลักการทำงาน โดยเน้นการสร้างทีมงานการนำและกระบวนการกลุ่ม	4.38	0.65	มาก
122	ผู้บริหารมีการประสานงานและบูรณาการการทำงานทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.38	0.64	มาก
123	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบสารสนเทศให้เป็นประโยชน์และคุ้มค่า	4.33	0.70	มาก
124	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.36	0.58	มาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ต่อ)

n = 279

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับ การปฏิบัติ
125	ผู้บริหารใช้หลักการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ	4.33	0.62	มาก
126	ผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	4.36	0.64	มาก
127	ผู้บริหารมีสมรรถนะเชิงเทคนิคด้านการบริหารจัดการ	4.35	0.61	มาก
128	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ในการทำงานได้ดีเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ	4.37	0.61	มาก
129	ผู้บริหารใช้วิธีที่หลากหลายเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการพัฒนางาน	4.41	0.65	มาก
130	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างชัดเจน	4.44	0.62	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรทั้ง 130 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ระหว่าง 4.19-4.56 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.57-0.72 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับปฏิบัติของตัวแปร โดยเฉลี่ยตั้งแต่มากถึงมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ตัวแปรที่ 48 ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.56 รองลงมา คือ ตัวแปรที่ 50 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในผล ของการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.55 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ตัวแปรที่ 46 ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.19

### 2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นมีความสัมพันธ์อย่างเพียงพอต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ โดยพิจารณาค่าความเหมาะสมของข้อมูล คือ ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลกิน (KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's Test of Sphericity) ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลกิน (KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's Test of Sphericity) ของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity		
	Approx. Chi-Square (x2)	df	Sig
0.961	37913.546	8385	.000

จากตารางที่ 7 พบว่า ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลกิน (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.961 ซึ่งมียค่ามากกว่า 0.8000 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ นั้นมีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กันดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยได้ และจากค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's Test of Sphericity) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ที่ใช้ในการทดสอบมีค่าเท่ากับ 37913.546 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Sig.< .000) แสดงให้เห็นว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน จึงแสดงว่า ยอมรับสมมติฐาน ข้อ 1 ว่าองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพหุตัวแปร เป็นจริง ดังนั้น เมตริกซ์สหสัมพันธ์จึงเหมาะสมที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีการสกัด (Principal Component Analysis : PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ พบว่าได้ 18 องค์ประกอบ และการวิเคราะห์ส่วนประกอบด้วยการหมุนแกนขององค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีการวาริแม็กซ์ (Varimax Rotation) โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1 การเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีการของ

ไกเซอร์ (Kaiser) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ในแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.20 ขึ้นไป แต่เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ในแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.20 ขึ้นไป เพื่อให้ได้ตัวแปรที่มีความสำคัญว่าจะอยู่ในองค์ประกอบใด พบว่า ได้องค์ประกอบ 18 องค์ประกอบ มีพิสัยของค่าไอเกนอยู่ระหว่าง 1.005-2.854 ดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loading		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (%) of eigenvalues	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (cumulative %)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (%) of eigenvalues	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (cumulative %)
1	68.581	52.755	52.755	10.714	8.241	8.241
2	2.854	2.196	54.951	9.627	7.405	15.647
3	2.349	1.807	56.758	8.333	6.410	22.056
4	2.198	1.691	58.449	8.039	6.184	28.241
5	2.117	1.628	60.077	7.956	6.12	34.361
6	1.787	1.375	61.452	7.251	5.578	39.938
7	1.725	1.327	62.779	5.956	4.582	44.52
8	1.524	1.172	63.951	5.582	4.294	48.814
9	1.407	1.082	65.034	5.203	4.002	52.816
10	1.369	1.053	66.087	4.899	3.768	56.584
11	1.281	0.985	67.072	4.076	3.135	59.72
12	1.237	0.952	68.024	3.852	2.963	62.683
13	1.184	0.911	68.935	3.231	2.485	65.168
14	1.149	0.884	69.819	2.887	2.221	67.389

ตารางที่ 8 จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ต่อ

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loading		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (%) of eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (cumulative %)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (%) of eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (cumulative %)
15	1.093	0.841	70.66	2.385	1.834	69.223
16	1.071	0.824	71.484	2.053	1.580	70.803
17	1.060	0.815	72.299	1.525	1.173	71.976
18	1.005	0.773	73.072	1.426	1.097	73.072

จากตารางที่ 8 แสดงจำนวนองค์ประกอบ (component) และค่าความแปรปรวนของตัวแปรองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1 พบว่ามี 18 องค์ประกอบ และองค์ประกอบที่ 1-18 และมีค่าความแปรปรวนสะสมสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมทั้งหมดได้เท่ากับร้อยละ 73.072

เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1 การเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีการบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีการของไคเซอร์ (Kaiser) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ในแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป พบว่ามี 7 องค์ประกอบเท่านั้นที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา สำหรับการกำหนดชื่อองค์ประกอบ ผู้วิจัยพิจารณาตามลักษณะของตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดเป็นหลัก ร่วมกับการพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบว่าส่วนใหญ่กล่าวถึงเรื่องอะไร โดยนำเสนอองค์ประกอบแต่ละด้านเรียงตามลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 10 - 17

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ						
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6	กลุ่มที่ 7
ตัวแปรที่ 77	0.622						
ตัวแปรที่ 78	0.593						
ตัวแปรที่ 83	0.567						
ตัวแปรที่ 84	0.540						
ตัวแปรที่ 81	0.529						
ตัวแปรที่ 79	0.528						
ตัวแปรที่ 85	0.516						
ตัวแปรที่ 86	0.514						
ตัวแปรที่ 19		0.624					
ตัวแปรที่ 56		0.581					
ตัวแปรที่ 20		0.539					
ตัวแปรที่ 28		0.527					
ตัวแปรที่ 12		0.504					
ตัวแปรที่ 119			0.762				
ตัวแปรที่ 117			0.674				
ตัวแปรที่ 116			0.657				
ตัวแปรที่ 118			0.597				
ตัวแปรที่ 115			0.536				
ตัวแปรที่ 108				0.578			
ตัวแปรที่ 13				0.527			
ตัวแปรที่ 16				0.519			
ตัวแปรที่ 125					0.625		
ตัวแปรที่ 123					0.566		
ตัวแปรที่ 122					0.542		
ตัวแปรที่ 126					0.541		
ตัวแปรที่ 124					0.533		
ตัวแปรที่ 34						0.580	
ตัวแปรที่ 35						0.549	

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ						
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6	กลุ่มที่ 7
ตัวแปรที่ 33						0.509	
ตัวแปรที่ 1							0.719
ตัวแปรที่ 4							0.592
ตัวแปรที่ 3							0.588
ตัวแปรที่ 2							0.568
รวมทั้งสิ้น 33 ตัวแปร	8 ตัวแปร	5 ตัวแปร	5 ตัวแปร	3 ตัวแปร	5 ตัวแปร	3 ตัวแปร	4 ตัวแปร

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้มี 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 จำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 จำนวน 4 ตัวแปร

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) แล้วได้องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 7 องค์ประกอบนี้ สอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎี ผู้วิจัยจึงได้นำมา กำหนดเป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ โดยจำแนกตัวแปรดังรายละเอียดในตารางที่ 10 – 17



ตารางที่ 10 องค์กรประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปรองค์กรประกอบสมรรถนะของผู้บริหาร  
โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ข้อที่	ชื่อองค์กรประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าความแปรปรวน	ค่าร้อยละของความแปรปรวน
1	องค์กรประกอบที่ 1	8	10.714	8.241
2	องค์กรประกอบที่ 2	5	9.627	7.405
3	องค์กรประกอบที่ 3	5	8.333	6.410
4	องค์กรประกอบที่ 4	3	8.039	6.184
5	องค์กรประกอบที่ 5	5	7.956	6.120
6	องค์กรประกอบที่ 6	3	7.251	5.578
7	องค์กรประกอบที่ 7	4	5.956	4.582
รวมทั้งสิ้น 33 ตัวแปร		33	57.876	44.520

จากตารางที่ 10 พบว่า ตัวแปรองค์กรประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถจัดกลุ่มองค์กรประกอบสำคัญได้ทั้งหมด 7 องค์กรประกอบ และมีค่าไอเกน (Eigen Values) มากกว่า 1.00 และค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 44.520



ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1

n = 279

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
77	ผู้บริหารมีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม	0.622
78	ผู้บริหารมีการทำงาน โดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน	0.593
83	ผู้บริหารเน้นการทำงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	0.567
84	ผู้บริหารเน้นวิสัยทัศน์การทำงาน โดยนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	0.540
81	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	0.529
79	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็น โอกาส	0.528
85	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและทักษะในการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี	0.516
86	ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการและมีขั้นตอน	0.514
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values)		10.714
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		8.241
ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative)		8.241

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.514 ถึง 0.622 ซึ่งเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปน้อย ดังนี้ 77) ผู้บริหารมีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม 78) ผู้บริหารมีการทำงาน โดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน 83) ผู้บริหารเน้นการทำงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 84) ผู้บริหารเน้นวิสัยทัศน์การทำงาน โดยการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 81) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน 79) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็น โอกาส 85) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและทักษะในการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี 86) ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการและมีขั้นตอน มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 10.714 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 8.241 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative) เท่ากับ 8.241 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร ที่ร่วมกันบรรยายขององค์ประกอบได้ดีที่สุด

การตั้งชื่อองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 1 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการทำงาน มาตรฐานคุณภาพปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เน้นวิสัยทัศน์การทำงาน โดยใช้กลยุทธ์ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความคิดริเริ่ม การ

บริหารองค์กร และการตัดสินใจ และมีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 1 นี้ว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency)

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2

n = 279

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
19	ผู้บริหารมีจิตรักการบริการ	0.624
56	ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับคนทุกคน	0.581
20	ผู้บริหารมีการพัฒนาผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น	0.539
28	ผู้บริหารมีความสามารถเชิงกลยุทธ์สร้างบรรยากาศในโรงเรียน	0.527
12	ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	0.504
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values)		9.627
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		7.405
ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative)		15.647

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.504 ถึง 0.624 ซึ่งเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปน้อย ดังนี้ 19) ผู้บริหารมีจิตรักการบริการ 56) ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับคนทุกคน 20) ผู้บริหารมีการพัฒนาผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น 28) ผู้บริหารมีความสามารถเชิงกลยุทธ์สร้างบรรยากาศในโรงเรียน 12) ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 9.627 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 7.405 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative) เท่ากับ 15.647

การตั้งชื่อองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 2 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมีมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น และการบริการและการช่วยเหลือของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 ว่า สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind Competency)

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 3

n = 279

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
119	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติผู้อื่น	0.762
117	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด	0.674
116	ผู้บริหารให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.657
118	ผู้บริหารเป็นคนที่เปิดเผยตรงไปตรงมา	0.597
115	ผู้บริหารมีการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.536
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values)		8.333
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		6.410
ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative)		22.056

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.536 ถึง 0.762 ซึ่งเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปน้อย ดังนี้ 119) ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติผู้อื่น 117) ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด 116) ผู้บริหารให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา 118) ผู้บริหารเป็นคนที่เปิดเผยตรงไปตรงมา 115) ผู้บริหารมีการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 8.333 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 6.410 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative) เท่ากับ 22.056

การตั้งชื่อองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 3 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการให้เกียรติผู้อื่น การรักษาคำพูด และ คำนึงถึงศักดิ์ศรีคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษาคำพูด และความมีใจกว้างของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 3 ว่า สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency)

## ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 4

n = 279

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
108	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ	0.578
13	ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความเป็นเลิศ	0.527
16	ผู้บริหารทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้	0.519
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values)		8.039
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		6.184
ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative)		28.241

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.519 ถึง 0.578 ซึ่งเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปน้อย ดังนี้ ซึ่งมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 8.039 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 6.184 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative) เท่ากับ 28.241

การตั้งชื่อองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 4 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านความมุ่งมั่นในความสำเร็จ และความเป็นเลิศของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่ 4 ว่า สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency)

## ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 5

n = 279

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
125	ผู้บริหารใช้หลักการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ	0.625
123	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบสารสนเทศให้เป็นประโยชน์และคุ้มค่า	0.566
122	ผู้บริหารมีการประสานงานและบูรณาการการทำงานทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	0.542
126	ผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยี่ดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	0.541
124	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์	0.533
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values)		7.956
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		6.120
ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative)		34.361

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.533 ถึง 0.625 ซึ่งเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปน้อย ดังนี้ 125) ผู้บริหารใช้หลักการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ 123) ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบสารสนเทศให้เป็นประโยชน์และคุ้มค่า 122) ผู้บริหารมีการประสานงานและบูรณาการการทำงานทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 126) ผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยี่ดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 124) ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 7.956 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 6.120 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative) เท่ากับ 34.361

การตั้งชื่อองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 5 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านความเสี่ยงในการบริหารจัดการ การใช้ระบบสารสนเทศ การประสานงาน การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนา

พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรหรือองค์ประกอบที่ 5 ว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency)

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 6

n = 279

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
34	ผู้บริหารสนับสนุนสวัสดิการของนักเรียน ครูและเจ้าหน้าที่	0.580
35	ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นได้	0.549
33	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ	0.509
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values)		7.251
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		5.578
ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative)		39.938

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.509 ถึง 0.580 ซึ่งเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปน้อย ดังนี้ 34) ผู้บริหารสนับสนุนสวัสดิการของนักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ 35) ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นได้ 33) ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 7.251 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 5.578 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative) เท่ากับ 39.938

การตั้งชื่อองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 6 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน เทคนิคการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรหรือองค์ประกอบที่ 6 ว่า สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency)

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 7

n = 279

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดนโยบายและวางแผน	0.719
4	ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ในการบริหารงานได้อย่างผู้บริหารมืออาชีพ	0.592
3	ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.588
2	ผู้บริหารทำงานโดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน	0.568
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values)		5.956
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)		4.582
ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative)		44.520

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.568 ถึง 0.719 ซึ่งเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดนโยบายและวางแผน 4) ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ในการบริหารงานได้อย่างผู้บริหารมืออาชีพ 3) ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารทำงานโดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Values) เท่ากับ 5.956 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 4.582 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Percent of Cumulative) เท่ากับ 44.520

การตั้งชื่อองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 7 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการวางแผนในการทำงาน ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรหรือองค์ประกอบที่ 7 ว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result Competency)

สรุป สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 279 คน ซึ่งสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 7 องค์ประกอบ โดยได้สรุปดังแผนภูมิที่ 7





แผนภูมิที่ 7 สรุปผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากแผนภูมิที่ 7 สรุปผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency) 2) สมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Service Mind Competency) 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency) 4) สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency) 5) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency) 6) สมรรถนะด้านการจูงใจในการ

ทำงาน (Motivation Competency) 7) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result Competency)

## ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งสรุปได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency) ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผู้บริหารมีสมรรถนะเชิงเทคนิคด้านการบริหารจัดการผู้บริหารมีการคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

2. สมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Service Mind Competency) ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและกลวิธีที่ช่วยเหลือนักเรียนและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในสังคมที่มีภาษา วัฒนธรรม และสังคมที่หลากหลาย ผู้บริหารสามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา ผู้บริหารมีการแสดงทักษะด้านการประชุมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีการบริการที่ดี มีความตั้งใจในการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ

3. สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency) ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารมีการทำงานเชิงรุก ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยวาจาชัดเจนและเข้าใจง่าย ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นคนเปิดเผยทำงานอย่างตรงไปตรงมา ผู้บริหารมีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีจิตที่ประกอบด้วยคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างแก่ครูและนักเรียน มีจิตใจน่าเลื่อมใส ต้องยึดมั่นในหลักและจรรยาบรรณวิชาชีพ อุทิศร่างกายแรงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานให้บรรลุผล

4. สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency) ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในภาระงาน ผู้บริหารทำงานด้วยความโปร่งใส

ตรวจสอบได้ ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความเป็นเลิศ ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารมีการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารมีการประเมินตนเองที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความเคารพ และผู้บริหารมีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีหลักการการทำงานโดยเน้นการสร้างทีมงานการนำและกระบวนการกลุ่ม ต้องผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดีผู้บริหารมีการจัดองค์การอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร และมีเครือข่ายในการทำงาน มีทีมงานที่เข้มแข็ง ทุกคน ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

6. สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency) ของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง การสื่อสารทั้งภาษาไทย และการใช้ภาษาท้องถิ่น ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติผู้อื่น ผู้บริหารให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา

7. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving results Competency) ของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ความสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารมีการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูดผู้บริหารมีความสามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารได้เหมาะสม ผู้บริหารทำงาน โดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน

สำหรับการพัฒนาควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสามารถกระทำได้ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ในขณะที่ปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และมีทักษะมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถความชำนาญ และมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมและพัฒนาก็ควรดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

สำหรับการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาสมรรถนะควรเริ่มต้นที่การอบรมให้ความรู้ในแนวทางปฏิบัติงานทั้งเชิงเทคนิค และเชิงการบริหาร เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองตามความต้องการ สิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดความพร้อมจะเกิดจากแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและ

ความพอใจในงาน บรรยากาศควรเป็นบรรยากาศการทำงานจริง การวางแผน ควรเน้นการแลกเปลี่ยนกับผู้ที่มีประสบการณ์ การวินิจฉัยควรเน้นเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัย การกำหนดวัตถุประสงค์ควรให้สอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กร การออกแบบแผนการเรียนรู้ควรเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการออกแบบ และเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทำงานทั้งนี้เพื่อลดแรงต่อต้าน กิจกรรมการพัฒนาใช้ทั้งการฝึกอบรมในงาน การมอบหมายงานจริงให้ปฏิบัติ การประเมินผลควรประเมินทั้งผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมายและประเมินพฤติกรรมระหว่างการพัฒนา

ในการจัดกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และ กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา และควรมีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อปรับปรุงการบริหาร

การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ มุ่งให้ข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชนซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

นอกจากนี้ควรมีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

จากการสนทนากลุ่ม ทำให้ได้รับคำตอบและพิสูจน์สมมติฐานข้อที่ 2 ว่าแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถกระทำได้ดีตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน สอดคล้อง ถูกต้อง เป็นจริง

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) เพื่อทราบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนใน 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมโครงการ การดำเนินการวิจัย และการรายงานการวิจัย ซึ่งในขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยนั้นได้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนย่อย ดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล 4) การวิเคราะห์ข้อมูลและการสนทนากลุ่ม 5) การสรุปผลการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังนี้ 1) องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นอย่างไร 2) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นอย่างไร และได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย คือ 1) องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพหุตัวแปร 2) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถกระทำได้ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และแนวคิดสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สรุปแล้วสร้างตัวแปรเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ได้จำนวน 266 ตัวแปร ดังนี้ 1) การวิเคราะห์จากแนวคิด และทฤษฎี จำนวน 75 ตัวแปร 2) การวิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ จำนวน 82 ตัวแปร และต่างประเทศ จำนวน 109 ตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างพัฒนาและเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยได้นำสรุปจากตัวแปรที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 ได้ตัวแปรจำนวน 266 ตัวแปร นำไปตัวแปรดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้อง ความเหมาะสมของตัวแปร ผู้วิจัยได้นำผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่มีความเหมาะสม ได้ จำนวน 130 ตัวแปร จากนั้นนำตัวแปรดังกล่าวมาสร้างเป็นข้อคำถามแบบประมาณค่าระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) แล้วนำไปหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence:IOC) ภายใต้

คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญทางสถิติจำนวน 5 ท่าน ได้ค่า IOC ทุกรายข้อเท่ากับ 1.00 ต่อมานำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลคือ บุคลากรจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 90 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ในการศึกษาครั้งนี้ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามเท่ากับ 0.986

### ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 94 โรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยวิเคราะห์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา 1 คน รวมทั้งสิ้น 282 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจาก 93 โรงเรียน จำนวนแบบสอบถาม 279 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.94

### ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยคำนวณค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับปฏิบัติของตัวแปร โดยค่าเฉลี่ยตั้งแต่มากที่สุด ต่อมานำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หองค์ประกอบหลัก (Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์แบบองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ได้องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจชายแดนภาคใต้ 7 องค์ประกอบ และการวิเคราะห์ส่วนประกอบด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีการใช้เวริแมกซ์ (Varimax rotation) โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1 การเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีการของไกเซอร์ (Kaiser) และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ในแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance competency)
2. องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind Competency)
3. องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency)
4. องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านการมุ่งความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency)
5. องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency)
6. องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency)
7. องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result Competency)

ส่วนแนวทางการพัฒนาองค์ประกอบสมรรถผู้บริหาร โรงเรียนเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้สรุปผลดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ท่าน

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปและเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency) ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.514 ถึง 0.622 เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักจากมากไปน้อย ดังนี้ 77) ผู้บริหารมีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม 78) ผู้บริหารมีการทำงาน โดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพ การปฏิบัติงาน 83) ผู้บริหารเน้นการทำงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 84) ผู้บริหารเน้นวิสัยทัศน์การทำงาน 81) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน 79) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส 85) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและทักษะในการบริหารองค์กร เป็นอย่างดี 86) ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการและมีขั้นตอน

2. องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind Competency) ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.504 ถึง 0.624 เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักจากมากไปน้อย ดังนี้ 19) ผู้บริหารมีจิตรักการบริการ 56)

ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับคนทุกคน 20) ผู้บริหารมีการพัฒนาผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น 28) ผู้บริหารมีความสามารถเชิงกลยุทธ์สร้างบรรยากาศในโรงเรียน 12) ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

3. องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency) ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.536 ถึง 0.762 เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักจากมากไปน้อย ดังนี้ 119) ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติผู้อื่น 117) ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด 116) ผู้บริหารให้เกียรติคำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา 118) ผู้บริหารเป็นคนที่เปิดเผยตรงไปตรงมา 115) ผู้บริหารมีการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านการมุ่งความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency) ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.519 ถึง 0.578 เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักจากมากไปน้อย ดังนี้ 108) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ 13) ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความเป็นเลิศ 16) ผู้บริหารทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้

5. องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency) ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.533 ถึง 0.625 เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักจากมากไปน้อย ดังนี้ 125) ผู้บริหารใช้หลักการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ 123) ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบสารสนเทศให้เป็นประโยชน์และคุ้มค่า 122) ผู้บริหารมีการประสานงานและบูรณาการการทำงานทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 126) ผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 124) ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์

6. องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency) ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.509 ถึง 0.580 เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักจากมากไปน้อย ดังนี้ 34) ผู้บริหารสนับสนุนสวัสดิการของนักเรียน ครูและเจ้าหน้าที่ 35) ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นได้ 33) ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ

7. องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result Competency) ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.568 ถึง 0.719 เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ผู้บริหารมี



ความสามารถในการกำหนดนโยบายและวางแผน 4) ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ในการบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหาร ทำงานโดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน

จากองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัด ชายแดนภาคใต้ พบว่า ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.961 ซึ่งมีค่า มากกว่า 0.8000 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ นั้นมีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กันดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ตามจุดมุ่งหมายของการ วิจัยได้ และจากค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's Test of Sphericity) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ที่ใช้ในการทดสอบมีค่าเท่ากับ 37913.546 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Sig.< .000) แสดงให้เห็นว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน จึงแสดงว่า ยอมรับ สมมติฐาน และมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ข้อ 1 ว่าองค์ประกอบสมรรถนะของ ผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพหุตัวแปร เป็นจริง ดังนั้น เมตริกซ์สหสัมพันธ์จึงเหมาะสมที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้

## ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษ เฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัด ชายแดนภาคใต้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency) ของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผู้บริหารมีสมรรถนะเชิงเทคนิคด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารมีการคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการทำงานที่สามารถ ตรวจสอบได้ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

2. สมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Service Mind Competency) ของผู้บริหาร โรงเรียนในเขต พัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและกลวิธีที่ช่วยเหลือนักเรียนและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มี ประสิทธิภาพในสังคมที่มีภาษา วัฒนธรรม และสังคมที่หลากหลาย ผู้บริหารสามารถใช้ยุทธศาสตร์ ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถระดม ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา ผู้บริหารมีการแสดงทักษะด้านการ

ประชุมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีการบริการที่ดี มีความตั้งใจในการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ

3. สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency) ของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีการทำงานเชิงรุก ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยวาจาชัดเจนและเข้าใจง่าย ผู้บริหารมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัย ผู้บริหารมีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและการพัฒนาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ ผู้บริหารสามารถสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษาได้ ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการคน ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในผลของการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองให้ก้าวทันยุคทันสมัย พร้อมที่จะเรียนรู้ พร้อมทั้งจะประสานงานกับองค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency) ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในภาระงาน ผู้บริหารทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความเป็นเลิศ ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารมีการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารมีการประเมินตนเองที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความเคารพ และผู้บริหารมีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีหลักการการทำงานโดยเน้นการสร้างทีมงานการนำและกระบวนการกลุ่ม ต้องผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี ผู้บริหารมีการจัดองค์การอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร และมีเครือข่ายในการทำงาน มีทีมงานที่เข้มแข็ง ทุกคน ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

6. สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency) ของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง การสื่อสารทั้งภาษาไทย และการใช้ภาษาท้องถิ่น ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติผู้อื่น ผู้บริหารให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา

7. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving results Competency) ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องความสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารมีการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูดผู้บริหารมีความสามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารได้เหมาะสม ผู้บริหารทำงานโดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน

สำหรับการพัฒนาควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสามารถกระทำได้ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ในขณะที่ปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และมีทักษะมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถความชำนาญ และมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมและพัฒนาก็ควรดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

สำหรับการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาสมรรถนะควรเริ่มต้นที่การอบรมให้ความรู้ในแนวทางปฏิบัติงานทั้งเชิงเทคนิค และเชิงการบริหาร เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองตามความต้องการ สิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดความพร้อมจะเกิดจากแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและความพอใจในงาน บรรยากาศควรเป็นบรรยากาศการทำงานจริง การวางแผน ควรเน้นการแลกเปลี่ยนกับผู้ที่มีประสบการณ์ การวินิจฉัยควรเน้นเปิด โอกาสให้ได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัย การกำหนดวัตถุประสงค์ควรให้สอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กร การออกแบบแผนการเรียนรู้ควรเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการออกแบบ และเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทำงานทั้งนี้เพื่อลดแรงต่อต้าน กิจกรรมการพัฒนาใช้ทั้งการฝึกอบรมในงาน การมอบหมายงานจริงให้ปฏิบัติ การประเมินผลควรประเมินทั้งผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมายและประเมินพฤติกรรมระหว่างการพัฒนา

ในการจัดกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และ กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา และควรมีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อปรับปรุงการบริหาร

การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ มุ่งให้ข้าราชการและ

ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

นอกจากนี้ควรมีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

จากการสนทนากลุ่ม ทำให้ได้รับคำตอบและพิสูจน์สมมติฐานข้อที่ 2 ว่าแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถกระทำได้ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน เป็นจริง

### อภิปรายผล

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency)

องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind Competency)

องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency)

องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านการมุ่งความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency)

องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency)

องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency)

องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result Competency)

ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น มีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย และพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะทั้ง 7 องค์ประกอบนั้นล้วนแล้วเป็นบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ต้องปฏิบัติอยู่ท่ามกลางภาวะวิกฤติในบริบทเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในยุคที่ต้องอาศัยสังคมรากฐานความรู้ (knowledge based society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge based economy) และที่สำคัญผลการศึกษาวิจัยสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 7 องค์ประกอบ ได้บรรยายคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบ

ความสำเร็จไว้อย่างครบถ้วนตามหลักการและแนวคิดองค์ประกอบในความหมายของสมรรถนะของแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะต่างๆ ผสมผสานจนกลายเป็นสมรรถนะในด้านต่างๆ ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

1. องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency)

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีตัวแปร 8 ตัวแปร คือ 77) ผู้บริหารมีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม 78) ผู้บริหารมีการทำงาน โดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน 83) ผู้บริหารเน้นการทำงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 84) ผู้บริหารเน้นวิสัยทัศน์การทำงานโดยการนำ กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 81) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน 79) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส 85) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและทักษะในการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี และ 86) ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการและมีขั้นตอน เมื่อพิจารณาด้านองค์ประกอบของสมรรถนะมีความสอดคล้องกับ รูปแบบสมรรถนะของโบยาซีส (Boyatzis) ซึ่ง โบยาซีส (Boyatzis) กล่าวว่า โบยาซีส (Boyatzis) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เขาได้แบ่งรูปแบบสมรรถนะ (competency model) เป็น 6 กลุ่ม ประกอบด้วยสมรรถนะ 21 สมรรถนะคือ 1) กลุ่มสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย (goal and action management cluster) 2) กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management cluster) 3) กลุ่มสมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ (leadership cluster) 4) กลุ่มสมรรถนะในการบังคับบัญชา (directing subordinates cluster) 5) กลุ่มสมรรถนะอื่น ๆ (focus on others) ซึ่งในที่นี้หมายถึง ความมีวุฒิภาวะสูง 6) กลุ่มความรู้พิเศษ (specialized knowledge cluster) ซึ่งสมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำเป็นสมรรถนะที่สำคัญในการบริหารองค์กร สอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของโบมและ สพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) โบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) ได้นำเสนอโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่าจะมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ และในสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มนี้ยังแบ่งออกเป็นสมรรถนะที่เป็นตัวชี้วัดในเรื่องการวิเคราะห์และการตัดสินใจ (analyzing and deciding) ประกอบด้วย การคิดในมุมกว้างการคิดเชิงวิเคราะห์ ความเข้าใจในภาระงาน และการตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย สอดคล้องกับสกอต (Scott) ศึกษาสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหาร โดยทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่ม

ตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน 35 คน และครู 117 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อว่าสมรรถนะความเป็นผู้นำทุกด้านมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี แต่ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของการสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหาร ซึ่งครูประถมศึกษาและครูมัธยมศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับโซเอ็นเฟลด์ท์และสเตเจอร์ (Schoenfeldt and Steger) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้จัดการระดับกลาง โดยศึกษาจากผู้จัดการ 2000 กว่าคนใน 12 องค์กร พบว่า มีรูปแบบสมรรถนะ ดังนี้ 1. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) ประกอบด้วย การใช้พลังอำนาจทางสังคม การเด็ดขาดในการพิจารณา การจัดการกระบวนการกลุ่ม ความแม่นยำในการประเมินตนเอง และ 2. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย ความมั่นใจตนเอง และการนำเสนอด้วยพูด สอดคล้องกับ ซาซคิน (Sashin) ศึกษาวิจัยทัศนคติของภาวะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีสมรรถนะในเรื่องมุ่งสู่ความเป็นผู้นำ (focused leadership) ภาวะผู้นำในองค์กร (organization leadership) และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (cultural leadership) สอดคล้องกับ สมรรถนะที่มีประสิทธิผลของสถาบันผู้นำสถานศึกษาเมืองบอสตัน (Boston School Leadership Institute : Competency of Effective Principals) ที่กล่าวว่า การใช้ภาวะผู้นำในการร่วมสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในการร่วมใช้ภาวะผู้นำ การฝึกที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง สนับสนุนนวัตกรรม และเห็นพ้องกันในการให้ความสำคัญในการสร้างคุณภาพการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับการศึกษามีต้องการแห่งความเข้มแข็ง ของฮอยและฮอย (Hoy and Hoy) พบว่า ลักษณะแบบแผนของรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับครูใหญ่ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความเป็นโรงเรียนที่เข้มแข็งมี 7 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดที่ 6 คือ การสร้างขวัญ กำลังในการทำงาน (morale) สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลของรัฐนิวยอร์ก (Effective School Leaders in New York State) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก ด้วยปัจจัย 9 ประการ ดังนี้ 1. ความรู้และความเข้าใจของผู้นำถึงวิธีการและสิ่งที่ได้มาสู่การเป็นผู้นำ ภาวะความเป็นผู้นำคือภาวะที่สามารถรู้เป้าหมายที่สำคัญจากนั้นก็ต้องรู้จักกระตุ้นให้ผู้อื่นอุทิศตนเพื่อการทำงานและรู้จักใช้ทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการกระตุ้นตนเองและผู้อื่นให้เรียนรู้และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ 2. ผู้นำมีวิสัยทัศน์สำหรับโรงเรียนที่มีส่วนร่วมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 3. ผู้นำสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล 4. ผู้นำต้องให้ความร่วมมือกับผู้อื่น 5. ผู้นำต้องมีความอดทน เพียรพยายามและมองการณ์ไกล 6. ผู้นำสนับสนุน พัฒนา และอบรมผู้ปฏิบัติงาน 7. ผู้นำยึดมั่นในตัวเองและมีความน่าเชื่อถือและสามารถรับผิดชอบต่อผู้อื่น 8. ผู้นำ

ต้องไม่หยุดนิ่งในการเรียนรู้เรียนรู้และสร้างเสริมหมั่นฝึกฝนทักษะ และ 9. ผู้นำมีความกล้าหาญเมื่ออยู่ในภาวะความเสี่ยงสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรวุฒิ ชัยญลักษณ์ ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการศึกษาได้นำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและสมรรถนะในงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน คือ 1. สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork and cooperation) และ 2. สมรรถนะในงาน (functional competency) ประกอบด้วยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 14 กลุ่ม รวม 20 สมรรถนะคือ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) 3) มนุษย์สัมพันธ์ (human relation) 4) การให้คำปรึกษา (consulting) 5) การให้ความร่วมมือ (cooperation) 6) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 7) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) 8) การแก้ปัญหา (problem solving) 9) การติดตามงาน (follow up) 10) การดำเนินงาน (facilitation) 11) การตัดสินใจ (decision making) 12) การวางแผน (planning) 13) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation) 14) ความรู้ในสาขาวิชาชีพ (technical knowledge) 15) การสื่อสารด้วยวาจา (oral communication) 16) ความถูกต้องแม่นยำ (accuracy) 17) ทักษะการนำเสนอ (presentation skills) 18) การสอนแนะ (coaching) 19) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) 20) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) จากสมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือสมรรถนะในงานทั้ง 20 สมรรถนะทั้ง 14 กลุ่มงานนี้มีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ คือ 1) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 2) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation) และ 3) ความรู้ในสาขาวิชาชีพ (technical knowledge) และภาวะผู้นำมีความสำคัญในองค์กรเนื่องจากภาวะผู้นำช่วยให้คนอื่น ๆ เข้าใจตัวเองและแก้ปัญหาได้ดีขึ้น แล้วใช้ความเข้าใจดังกล่าวทำให้เป้าประสงค์บรรลุความสำเร็จ และสอดคล้องกับ มามอน (Marmon) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติและนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ

การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี สอดคล้องกับ อีท (Eith) ศึกษาบทบาท วิทยุทัศน์ และสมรรถนะของหัวหน้า ภาควิชาในศตวรรษที่ 21 ในวิทยาลัยชุมชน ในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา จำนวน 25 คน โดย การศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชา ควรมีวิทยุทัศน์ 3 ประการคือ 1) การสร้าง โอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและ 3) การปรับปรุงการสนับสนุน องค์กร ในด้านบริบทพบว่า มี 3 บทบาท คือ 1) การแสดงบทบาทการเป็นทีม 2) การให้บริการ 3) การ เป็นผู้นำหรือผู้จัดการ ซึ่งตรงกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพของซัยเสกฐ์ พรหมศรี ว่ามี 10 ประการ คือ 1) บุคลิกภาพ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ การแต่งกายต้องดูดี เหมาะสมกับกาลเทศะ การวางท่าทางและกิริยาที่แสดงออกต้องเปี่ยมไปด้วยความน่าเชื่อถือและ สะท้อนถึงพลังความสามารถของผู้บริหาร 2) การสื่อสาร การสื่อสารของผู้บริหารต้องมี ประสิทธิภาพทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษา ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องสามารถสื่อสารได้ หลากหลายภาษา นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาทางเทคโนโลยี (Technology Literacy) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่ประกอบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่ง ถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน 3) พลัง แรงขับ และความกระตือรือร้น ผู้บริหารที่มีความ กระตือรือร้น มีแรงขับ แรงกระตุ้นภายในที่พร้อมจะมุ่งมั่นทำงานอยู่เสมอ มีความท้าทายและกล้า เผชิญต่องานที่จะกระทำ ความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้บริหารจะช่วยทำให้เกิดบรรยากาศ ในการทำงานที่มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่เกิดความเกียจคร้านและรู้สึก เบื่อหน่าย เพราะมีหัวหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี 4) ทักษะคิดเชิงบวก การคิดในมุมมองโดยตั้งอยู่บน พื้นฐานของความเป็นจริงนั้นทำให้ผู้บริหารไม่จมปลักอยู่กับปัญหาหรืออุปสรรคซึ่งทำให้เกิดความ ท้อแท้ ท้อถอย หหมดแรงและสิ้นหวัง การมีทัศนคติในเชิงบวกทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และมองเห็นวิกฤติเป็น โอกาสที่ทำให้ตนเองเกิดความเข้มแข็งที่จะได้ฝึกปรือขึ้นอีกระดับหนึ่ง นอกจากนี้ทัศนคติทางบวกยังช่วยลดระดับของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ในองค์การขึ้นและช่วย ลดความเครียดในการทำงาน 5) เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น ผู้บริหารที่สามารถแสดงความรู้สึก เข้าอกเข้าใจต่อบุคคลในองค์การได้ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่การ ท่วมเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพราะผู้ร่วมงานได้ใจจากผู้บริหาร ซึ่งความ พยายามที่จะมองของอีกฝ่ายเพื่อจะเข้าใจเขา อาจนำมาซึ่งการลดความขัดแย้งและนำไปสู่การสร้าง มิตรภาพและความสัมพันธ์ที่ดี 6) ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำและประเภทของภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ซึ่งคง จะไม่สามารถที่จะสรุปได้อย่างชัดเจนว่าประเภทของภาวะผู้นำแบบไหนดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็น ลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-



Faire Leadership) ลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และผู้นำแบบที่ปรึกษา (Consultative Leadership) ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าภาวะผู้นำลักษณะไหนที่ควรนำมาใช้ (Situational Leadership) ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติและวิธีการบริหารใหม่โดยมีการผสมผสานลักษณะภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและนำออกมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น 7) อารมณ์ขัน การมีอารมณ์ขันทำให้ช่วยลดความตึงเครียดของงาน และช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล การมีอารมณ์ขันต้องตั้งอยู่บนความพอเหมาะพอดี ได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์ขันกับประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งผลงานวิจัยก็ออกมาในทำนองเดียวกันว่าอารมณ์ขันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน 8) ความรู้หลากหลายและเข้าใจวัฒนธรรม ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องพยายามเปิดโลกทัศน์ตนเองให้มากขึ้น พยายามรับชม รับประทานอาหาร หรืออ่านสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นเรื่องที่น่าสนใจนอกเหนือจากที่ตนเองสนใจบ้าง อาจมีประโยชน์ต่อการนำไปสู่การปรับคลื่นเข้าหาฝ่ายตรงข้ามได้ไม่มากนักน้อย ความเข้าใจในวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องศึกษาให้ถ่องแท้ว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำ จะนำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพที่รวดเร็วและแน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น 9) ความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งรวมถึงการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ทำให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในองค์กร 10) ศิลธรรม ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรและบุคคลหนึ่งในสังคมจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องศีลธรรมและจริยธรรมให้มาก การตั้งอยู่บนศีลธรรมความถูกต้องนั้น นำมาซึ่งความสุขแก่ตนเองและช่วยป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ด้วย และสอดคล้องกับแนวการบริหารยุคใหม่ 8 หลัก ซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการมีส่วนร่วม (Participatory) 2) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 3) หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency) 4) หลักความรับผิดชอบ (Responsiveness) 5) หลักความมีเหตุมีผล ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) 6) เสมอภาค (Equity and Inclusiveness) 7) หลักการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) 8) หลักการมีเหตุผลการอธิบายได้ (Accountability) สอดคล้องกับชวณพิศ สิทธิธาดา ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะด้านวิชาชีพ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านหน้าที่ สมรรถนะด้านบุคคล และสมรรถนะด้านการบังคับบัญชา และสอดคล้องกับเนตรพัฒนา ยาวีราช กล่าวถึง ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2547) ในเรื่อง หลักการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) 6 หลัก คือ 1) Accountability หมายถึงหลักความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเองที่สามารถชี้แจงอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ 2) Responsibility หมายถึงหลักความรับผิดชอบต่อ

ปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพอย่างสูงสุด 3) Equitable Treatment หมายถึงหลักการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกันเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย และมีคำอธิบายได้ 4) Transparency หมายถึงมีความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 5) Vision to create long value หมายถึงการมีวิสัยทัศน์ในการสร้างคุณค่าแก่องค์กรและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว 6) Ethics หมายถึงการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าผู้บริโภค รับผิดชอบต่อพนักงาน รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับมาร์ช (Marsh) ได้ศึกษาสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคต จากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นควรมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ มีการพัฒนาการคิดและการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ (developed strategic thinking/planning that mattered) สอดคล้องกับ ฮักส์ กิเนตท์ และเคอร์ไซ (Hughes, Ginnett and Curphy) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบสมรรถนะของบริษัทไฮเทค 500 บริษัท พบว่ามีรูปแบบสมรรถนะ ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส มุ่งความต้องการของลูกค้า และวางระบบการคิดเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ การศึกษาและวิจัยของเฮลริเกิลเจคสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson and Slocum) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ และมีขอบเขตความรับผิดชอบตามคำนิยามข้างต้นนั้น ควรมี six key managerial competencies หรือ competency หลักของผู้บริหารในเรื่องความสามารถเชิงกลยุทธ์ (strategic competency) ประกอบด้วยความเข้าใจในธุรกิจ ความเข้าใจในองค์กร และการดำเนินกลยุทธ์ และสอดคล้องกับเฮนเดอร์สัน (Henderson) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับรองลงมา ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการมี 10 องค์ประกอบ คือ 1. การยืดหยุ่น (flexibility) 2. ความมั่นใจในตนเอง (self – confidence) 3. ทักษะด้านการเมือง (political skill) 4. ความเข้มแข็งอดทน (stamina) 5. การติดต่อสื่อสาร (communication) 6. การควบคุมการทำงาน (control) 7. ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) 8. การพัฒนาบุคคลอื่น (development others) 9. ทักษะการวิเคราะห์ (analytical skill) 10. การยอมรับข้อในตกลงต่างๆ (compliance)

2. องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind Competency) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร คือ 19) ผู้บริหารมีจิตรักการบริการ 56) ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับคนทุกคน 20) ผู้บริหารมีการพัฒนาผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น 28) ผู้บริหารมีความสามารถเชิงกลยุทธ์สร้างบรรยากาศในโรงเรียน และ 12) ผู้บริหารมีการสร้าง

ความสัมพันธ์กับชุมชน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนโรงเรียนจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมมือในการดำเนินงานกับโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชน เพื่อจะต่อสู้กับคู่แข่ง การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ถ้าเป็นสินค้าจะต้องพัฒนาคุณภาพสินค้าทั้งคุณสมบัติและรูปลักษณ์ ที่แตกต่างกันเพื่อดึงดูดใจลูกค้า และเพื่อให้ผู้บริหารพอใจมากที่สุด ซึ่งโรงเรียนต่างก็ต้องพยายามปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของนักเรียนมากที่สุด ดังนั้นโรงเรียนที่เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและผู้ปกครองมีความประทับใจ โรงเรียนที่มีจุดเด่นในด้านใดด้านหนึ่งนับว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind Competency) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมี ดำเนินการให้มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน สามารถให้บริการกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้ดี และมีการวางแผนกลยุทธ์ให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด การสร้างเครือข่ายการบริการกับภาคส่วนต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้จึงต้องมีจิตบริการ (Service mind) ในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ สมรรถนะของผู้บริหารของสำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania Bureau of Adult Basic Literacy Education Administrator Competencies) สำนักงานการศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานของรัฐเพนซิลเวเนียได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในเรื่องการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและการบริการวิชาการเพื่อการขยายไปถึงองค์กรอื่น ๆ (community interaction and outreach) ในเรื่องการจัดระบบการจัดการเรียนการสอน (instructional system) และสร้างความสัมพันธ์ในการร่วมมือกับตัวแทนชุมชนที่หลากหลายและกับสถาบันเพื่อส่งเสริมด้านการบริการ สอดคล้องกับเฮนเดอร์สัน (Henderson) ศึกษาเรื่องสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับรองลงมา ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการมี 10 องค์ประกอบ คือ 1) การยืดหยุ่น (flexibility) 2) ความมั่นใจในตนเอง (self – confidence) 3) ทักษะด้านการเมือง (political skill) 4) ความเข้มแข็งอดทน (stamina) 5) การติดต่อสื่อสาร (communication) 6) การควบคุมการทำงาน (control) 7) ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) 8) การพัฒนาบุคคลอื่น (development others) 9) ทักษะการวิเคราะห์ (analytical skill) 10) การยอมรับข้อในตกลงต่างๆ (compliance) สอดคล้องกับแบลนเชโร โบโรสกี และเดอริ (Blancero, Boroski, & Dyer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบออกเป็น 3 ส่วน โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ ดังนี้ คือ 1) สมรรถนะ

หลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ซึ่งประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (personal integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (standard of quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (ambition and drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (result orientation) ความคิดริเริ่ม (initiative) ความมั่นใจ (self confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (enthusiasm and commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (team skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (communication) การฟังและการตีความ (listening) การสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) และความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) 2) สมรรถนะเสริม (leverage competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้มาช่วยในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (utilization of resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (cluster awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) การตั้งคำถามและตีความ (questioning) และความรู้สึกลูกส่วนบุคคล (organization astuteness) 3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (role-specific competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาและสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (human resource competency practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource initiative leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource operation support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource consultant) ผู้นำด้านในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource organization leader) ซึ่งทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยีตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง สอดคล้องกับบุชนรา รัตนศิริระประภา ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ โรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยรวม สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สมรรถนะประจำสาขางานของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สมรรถนะย่อยในสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล และห้าสมรรถนะย่อยในสมรรถนะประจำสาขางานของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) กลุ่มสมรรถนะหลัก สมรรถนะโดยรวม สมรรถนะประจำสาขางาน และ 2) กลุ่มสมรรถนะย่อย คือ การ

ทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพบุคคล การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การสื่อสารและการจูงใจ และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ สอดคล้องกับ สต็อกคิลล์ (Stogdill) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพ คุณลักษณะของผู้นำโดยจำแนกออกเป็นกลุ่ม ผลการวิจัยสรุปไว้ดังนี้ คือ บุคลิกภาพลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่นในเรื่องดังต่อไปนี้ ผู้นำควรมีบุคลิกภาพที่เหนือกว่าผู้อื่น ๆ ในเรื่องความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนได้ทุกระดับ โดยปราศจากอาการหวาดกลัว มีจิตวิทยาในการพูดคุยกับคน ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ และเป็นผู้ที่มีมารยาทในสังคมที่ดี มีความคิดริเริ่มสามารถริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

### 3. องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency)

สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีตัวแปร 5 ตัวแปร คือ 119) ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติผู้อื่น 117) ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด 116) ผู้บริหารให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา 118) ผู้บริหารเป็นคนที่เปิดเผยตรงไปตรงมา และ 115) ผู้บริหารมีการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาด้านองค์ประกอบของสมรรถนะ สอดคล้องกับ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทย ในส่วนของสมรรถนะกลุ่มงาน ซึ่งสำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) 2) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) 3) การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing) 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable) 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) 7) ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) 9) การดำเนินการเชิงรุก (pro activeness) 10) ความถูกต้องของงาน (concern for order) 11) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence) 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing) 14) สภาวะผู้นำ (leadership) 15) สุนทรียภาพทางศิลปะ (aesthetic quality) 16) วิสัยทัศน์ (visioning) 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation) 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership) 19) การควบคุมตนเอง (self control) 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others) สอดคล้องกับ ดาล์ฟ และ ลิม (Dalf and Lim) ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำโดยสรุปจากการศึกษาของ คีร์ทพาทริก (Kirtpatrick) ลอคค์ (Locke) รวมถึงการศึกษาของสต็อกคิลล์ (Stogdill) พบว่า คุณลักษณะส่วน

บุคคลของผู้นำ แบ่งเป็น ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristics) ประกอบด้วยกำลังความสามารถ ความแข็งแกร่งของร่างกาย ด้านความเฉลียวฉลาดและความสามารถ (intelligence and ability) ประกอบด้วย ไหวพริบและการรับรู้ องค์กรความรู้ และการวินิจฉัยและความสามารถในการตัดสินใจ และสอดคล้องกับ เฮลเลอร์ และพอร์เตอร์ (Heller and Porter) ได้ทำศึกษาคูณลักษณะของบุคคลที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จของผู้บริหารชาวอังกฤษและอเมริกัน จากองค์ประกอบคุณลักษณะของบุคคล 16 องค์ประกอบ ดังนี้) 1) ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น (ability to understand people) 2) ความเฉลียวฉลาด (high intelligence) 3) การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (acceptance of new ideas) 4) การตัดสินใจที่รวดเร็ว (rapid decision – making) 5) ความสามารถในการพูด (verbal ability) 6) ความเต็มใจในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (willingness to seek other opinions) 7) ความเต็มใจในการนำส่งข้อมูล (willingness to pass on information) 8) ความเต็มใจในการยอมรับข้อผิดพลาด (willingness to admit mistake) 9) ความพร้อมในการอภิปรายกับผู้ร่วมงาน (available for discuss with workers) 10) ความสามารถด้านเทคนิค (technical ability) 11) ความรู้สึกลดทอนขบขัน (sense of humor) 12) การให้ความเคารพตลอดจนความใกล้ชิดสนิทสนม (no loss of respect through familiarity) 13) การเป็นผู้เข้าสังคมหรือทำการติดต่อได้อย่างยอดเยี่ยม (good mixer) 14) การเป็นผู้สังเกตการณ์กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด (strict observer of regulations) 15) การมีลักษณะท่าทางที่สง่างาม (smart appearance) และ 16) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ (ability to do job done by worker) สอดคล้องกับเบนนิส (Bennis) เสนอว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะบุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่ว ๆ ไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี สง่างาม น่าเลื่อมใส มีความยุติธรรม ไม่ใช่คนที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ อย่างน้อยต้องมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับคนอื่น ๆ ทั้งหมด ได้แก่ ต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายาท มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ใจกว้างและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารเป็นผู้มีภาระหน้าที่สำคัญที่สุดในองค์กร ใช้ทั้งร่างกายและจิตใจ ทুমเทในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังต้องเข้าร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ กับสังคมทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ ด้านสุขภาพร่างกายจึงต้องมีความแข็งแรงเพราะถ้าสุขภาพร่างกายไม่แข็งแรง การปฏิบัติงานก็บกพร่องส่งผลต่อความสำเร็จต่องานได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุรวุฒิ ชัยญญลักษณ์ ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการศึกษาได้นำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและสมรรถนะใน

งานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน คือ 1. สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork and cooperation) และ 2. สมรรถนะในงาน (functional competency) ประกอบด้วยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 14 กลุ่ม ๆ งานละ 4 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารงาน และกลุ่มบริหารงาน รวม 5 กลุ่มงาน ๆ ละ 5 สมรรถนะ) รวม 20 สมรรถนะคือ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) 3) มนุษย์สัมพันธ์ (human relation) 4) การให้คำปรึกษา (consulting) 5) การให้ความร่วมมือ (cooperation) 6) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 7) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) 8) การแก้ปัญหา (problem solving) 9) การติดตามงาน (follow up) 10) การดำเนินงาน (facilitation) 11) การตัดสินใจ (decision making) 12) การวางแผน (planning) 13) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation) 14) ความรู้ในสาขาวิชาชีพ (technical knowledge) 15) การสื่อสารด้วยวาจา (oral communication) 16) ความถูกต้องแม่นยำ (accuracy) 17) ทักษะการนำเสนอ (presentation skills) 18) การสอนแนะ (coaching) 19) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) 20) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) จากสมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือสมรรถนะในงานทั้ง 20 สมรรถนะทั้ง 14 กลุ่มงานนี้มีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ คือ 1) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 2) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation) 3) ความรู้ในสาขาวิชาชีพ (technical knowledge) สอดคล้องกับ แบลนเชโร โบโรสกี และเดอริ (Blancero, Boroski, & Dyer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ส่วนด้วย โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (personal integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (standard of quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (ambition and drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (result orientation) ความคิดริเริ่ม (initiative) ความมั่นใจ (self confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (enthusiasm and commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (team skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (communication) การฟังและการตีความ (listening) การสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) และความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) สอดคล้องกับดาฟท์ (Daft, 1999:334) ได้ระบุว่า ผู้นำที่ดีที่สุดควรมีสมรรถนะ

9 ประการ คือ 1) มีความสามารถพิเศษ (Charisma) น่าศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) ให้ความสนใจ เอาใจใส่ในแต่ละบุคคล (Individual Consideration เป็นที่เลียงคอบชี้แนะ รับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่ 3) กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ ๆ 4) มีความกล้าหาญ (Courage) ยืนยันให้ความคิดและความเชื่อ 5) มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) เป็นผู้รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาด สามารถทำงานได้อย่างอิสระ 6) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ 7) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม 8) มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment) ใช้การประเมินวัตถุประสงคจากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน 9) ยอมรับนับถือผู้อื่น (Respect for Others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิดและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กล่าวว่า คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับโกศลคาราพิสุทธิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม มากที่สุด และสอดคล้องกับรวิภา ธรรมโชติ ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง

4. องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านการมุ่งความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency)

สมรรถนะด้านการมุ่งความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีตัวแปร 3 ตัวแปร คือ 108) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ 13) ผู้บริหารมีความ



ตระหนักถึงความเป็นเลิศ 16) ผู้บริหารทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ เมื่อพิจารณาด้านองค์ประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืนในทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการ บริการ การค้นคว้าวิจัย และการบริหารองค์การ สอดคล้องกับ แบลนเชโร โบโรสกี และเดอร์ (Blancero, Boroski; & Dyer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบออกเป็น 3 ส่วนด้วย โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (personal integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (standard of quality) และการตัดสินใจ โดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (ambition and drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (result orientation) ความคิดริเริ่ม (initiative) ความมั่นใจ (self confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (enthusiasm and commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (team skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (communication) การฟังและการตีความ (listening) การสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) และความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) สอดคล้องกับ สურศักดิ์ สุขเมธีวรกุล ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก สอดคล้องกับมาร์ช (Marsh) ได้ศึกษาสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคต จากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นควรมีสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้ 1) การนำทางเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นผู้นำ (leading from the middle still required a substantive leader) สอดคล้องกับแฮสเซลและแฮสเซล (Hassel and Hassel) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จสูง และมีแนวคิดที่นำไปสู่องค์ความรู้ในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารดังนี้ 1) การเคลื่อนไหวเพื่อผลลัพธ์ (driving for results) 2) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (solving problems) 3) การแสดงออกถึงความมั่นใจ (showing confidence) และ 4) การแสดงออกถึงอิทธิพลต่อผู้อื่น (influencing others)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายปฏิรูปการศึกษา และภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษา นั่นคือผู้เรียนที่จบออกมามีคุณภาพเป็นทุนมนุษย์ที่ประสิทธิภาพ มีทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 และมีคุณลักษณะที่

ส่งเสริมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแนวทางของไทยแลนด์ 4.0 ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โลกของการแข่งขัน ทิศทางการพัฒนาและแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ พัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอนและปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

5. องค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีตัวแปร 5 ตัวแปร คือ 125) ผู้บริหารใช้หลักการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ 123) ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบสารสนเทศให้เป็นประโยชน์และคุ้มค่า 122) ผู้บริหารมีการประสานงานและบูรณาการการทำงานทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 126) ผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และ 124) ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญไม่แตกต่างไปจากสมรรถนะการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องมีความสามารถที่บริหารจัดการด้านการจัดการศึกษาร่วมกับองค์กรต่างๆ ซึ่งการบริหารจัดการจะจัดการเพียงลำพังย่อมไม่ประสบผลสำเร็จ ต้องบริหารจัดการแบบเป็นทีมงาน ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะด้านนี้จึงต้องมีการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ว่าจะนำพ้องค์กรในลักษณะของการบริหารจัดการแบบเป็นทีมงานได้อย่างไรจึงเกิดประสิทธิภาพ ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้อธิบายไว้ในแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งบุคลากรต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในข้อ 1) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) โดยมีสมรรถนะในการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยทำงานทั้งเชิงรุก และเชิงรับ มีการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวถึง สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการในอนาคต ประกอบด้วย สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (for executives) ในเรื่องความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ต้องสามารถเข้าใจและคาดการณ์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจโอกาสการทำตลาด การอุปสรรคในแข่งขัน การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตนเอง เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ ความสำเร็จ สอดคล้องกับเฟรดเดอริก (Frederick) ได้ศึกษาโครงสร้างสมรรถนะพื้นฐานในเชิงการแข่งขันของนักศึกษาที่จบจากสถานศึกษาและเข้ามาทำงานเป็นพนักงาน พบว่า ต้องมีสมรรถนะพื้นฐานดังนี้ การจัดการตนเอง (managing Self) การสื่อสาร (communicating) การจัดการคนและภาระงาน (managing people and tasks) และการระดมนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลง (mobilizing innovation and change) สอดคล้องกับ ฮักส์ กิเนนทท์ และเคอร์ไซ

(Hughes, Ginnett and Curphy) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบสมรรถนะของบริษัทไฮเทค 500 บริษัท พบว่ามีรูปแบบสมรรถนะ ด้านการจัดวางบุคลากรและการสร้างกระบวนการ (aligning people and process) ประกอบด้วย การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การแสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การที่รอบรู้ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการออกแบบระบบและกระบวนการในการทำงาน สอดคล้องกับ รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของโบบมและ สพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) โบบมและสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) ได้นำเสนอโครงสร้างรูปแบบ สมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่าจะมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุม สมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ และในสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มนี้ยังแบ่งออกเป็นสมรรถนะที่เป็น ตัวชี้วัดดังต่อไปนี้ การทำงานร่วมกับผู้อื่น (working with people) ประกอบด้วยความเชื่อด้วยเหตุ และผลการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการจัดการแบบยืดหยุ่น สอดคล้องกับ สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวถึง สมรรถนะที่ สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการในอนาคต ประกอบด้วย 1 การจัดการด้านความสัมพันธ์ (relationship management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายอื่นใน หลายๆ องค์การ โดยการประสานความร่วมมือกับผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วย เช่น บริษัทห้างร้าน ทั่วไปที่เกี่ยวข้องรวมถึงส่วนราชการต่าง ๆ สัมพันธภาพที่ว่านี้ไม่จำเป็นต้องมีกับผู้มีอำนาจหน้าที่ โดยตำแหน่งที่ให้คุณให้โทษได้เท่านั้นแต่ใครก็ตามที่น่าจะเป็นประโยชน์กับเราต้องมีสัมพันธภาพ ที่ดีไว้เพื่อพึ่งพาอาศัย สอดคล้องกับซาชิน (Sashin) ศึกษาวิจัยทัศนของภาวะผู้นำ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีสมรรถนะในเรื่องมุ่งสู่ความเป็นผู้นำ (focused leadership) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) สอดคล้องกับศิริจันทร์ พลอยกระโทก ได้ ศึกษาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะ ทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเห็นว่ามีปฏิบัติมากกว่าสมรรถนะด้านอื่นคือ การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับพรพิศ อินทะสุระ (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความ คิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการทำงานเป็นทีม จะเห็นได้ว่า งานในโรงเรียนทุกอย่างนั้นจะ สำเร็จได้เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนช่วยกันทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีและต้อง

แสดงสมรรถนะทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ มีการให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจากการปฏิบัติงาน การสร้างการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมงาน ตลอดจนการชักนำให้คณะครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันพัฒนาการศึกษา และสอดคล้องกับ รัช บุณยเมธี กล่าวถึงภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง ว่าผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมหรือกระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนถึงระดับวิชาชีพ (Professional) หรือระดับองค์กรที่ต้องการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่า 1) องค์กรเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลผลิตให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพการผลิตของบุคคล 2) ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างจากความรู้ที่บุคคลได้รับจากสถานศึกษาและ 3) งานในองค์กรมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สอดคล้องกับสุริยา หมาดทั้ง ได้ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าประกอบด้วย 1) ควรจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะด้านการใช้ ICT ขั้นพื้นฐาน 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะด้านการใช้ ICT เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน และสอดคล้องกับสมศักดิ์ คงเที่ยง ได้กล่าวว่าผู้บริหารที่จะบริหารองค์กรซึ่งจะเป็นองค์กรแห่งอนาคต (The Organization of the future) ให้สำเร็จต้องยึดหลักการทำงานเป็นทีมและใช้ทีมเป็นฐานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคลในองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์และคุณค่าอย่างชัดเจน

6. องค์ประกอบที่ 6 สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีตัวแปร 3 ตัวแปร คือ 34) ผู้บริหารสนับสนุนสวัสดิการของนักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ 35) ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นได้ 33) ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ การจูงใจ มีความสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียน ผู้บริหารมีความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสหรือสถานการณ์ต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารผ่านเทคโนโลยีได้ ผู้บริหารสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ จนเกิดความอยากทำ หรือคล้อยตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นฝ่ายรุก พยายามโน้มน้าว มีทักษะในการขอความร่วมมือจากผู้อื่นให้ช่วยทำสิ่งที่ตัวเองทำคนเดียวไม่ได้ รวมถึงการที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับวิชาชีพของตน เช่น การอบรมวิทยฐานะเพื่อให้ครูได้รับวิทยฐานะที่สูงขึ้น

ซึ่งผลจากที่บุคลากรเกิดการตื่นตัวพัฒนาตนให้มีวิทยฐานะสูงขึ้น ทำให้ครูมีแรงจูงใจ เกิดศักยภาพ  
 ในความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ ส่งผลต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ วิทยุทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพใน  
 อนาคตของโรงเรียนให้ชัดเจน การสร้างแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจอยาก  
 ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของมาร์มอน (Marmon) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ  
 การให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร  
 ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการจูงใจซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบที่พึงคำนึงถึงในการที่จะ  
 ทำงานร่วมกันให้ได้ผลดี ของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554หน้า134 - 137) กล่าวว่า การจูงใจ  
 (Motivation) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่องานของบุคคล สอดคล้องกับเฟรดโดรัก (Fedoruk) นำเสนอ  
 สมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก ได้แก่ (1)  
 ทักษะการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถกำหนดทิศทางขององค์กร (stabling direction ability)  
 ประกอบด้วย ความสามารถทางธุรกิจและการจัดสรรงบประมาณ (commercial ability and financial  
 management skill) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถคิดค้นนวัตกรรม (creativity and  
 innovation) ความสามารถวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning ability) และทักษะการติดต่อสื่อสาร  
 (communication skill) (2) ทักษะการบริหารคน ได้แก่ การจัดการคน (aligning people) ได้แก่  
 การเสริมสร้างความสามารถ (enabling) การประสานความสามัคคี (coalescing) การเสริมสร้าง  
 แรงจูงใจ (motivating) (3) ทักษะการบริหารตนเอง (personal skill) ได้แก่ มีความยืดหยุ่นและผ่อน  
 ปรน (flexibility and resilience) กล้ากระทำในเรื่องที่ท้าทายความสามารถ (courage) มีความมุ่งมั่น  
 ในความสำเร็จ (commitment) และสามารถสร้างสัมพันธภาพกับบุคคล (interpersonal relationship)  
 สอดคล้องกับแมกนุสัน (Magnuson) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการ โรงเรียนที่ประสบ  
 ความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ คุณลักษณะด้านอาชีพ  
 และคุณลักษณะส่วนตัว ได้สรุปคุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้  
 มีความสามารถติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงาน  
 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สอดคล้องกับ สมรรถนะของ  
 ครูใหญ่รัฐฟลอริดา (Florida Principal Competencies) Florida Gulf Coast University ได้กำหนด  
 สมรรถนะของครูใหญ่รัฐฟลอริดา ประกอบด้วยปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล  
 (interpersonal search)ผู้บริหารสามารถค้นหา เข้าใจและสื่อข้อคิดเห็น ความคิดและแนวความคิด  
 ของผู้อื่น ไม่เพียงแต่เข้าใจแนวความคิดและความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้าง  
 ความเข้าใจต่ออารมณ์และคำพูดของผู้อื่น การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (managing  
 interaction)ผู้บริหารสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน  
 ร่วมกันแก้ปัญหา กระตุ้นผู้อื่นมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับเฟรดโดรัก (Fedoruk)

นำเสนอสมรรถนะของผู้บริหารการพยาบาลในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 3 สมรรถนะหลัก ได้แก่ (1) ทักษะการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถกำหนดทิศทางขององค์กร (stabling direction ability) ประกอบด้วย ความสามารถทางธุรกิจและการจัดสรรงบประมาณ (commercial ability and financial management skill) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถคิดค้นนวัตกรรม (creativity and innovation) ความสามารถวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning ability) และทักษะการติดต่อสื่อสาร (communication skill) (2) ทักษะการบริหารคน ได้แก่ การจัดการคน (aligning people) ได้แก่ การเสริมสร้างความสามารถ (enabling) การประสานความสามัคคี (coalescing) การเสริมสร้างแรงจูงใจ (motivating) (3) ทักษะการบริหารตนเอง (personal skill) ได้แก่ มีความยืดหยุ่นและผ่อนปรน (flexibility and resilience) กล้ากระทำในเรื่องที่ท้าทายความสามารถ (courage) มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ (commitment) และสามารถสร้างสัมพันธภาพกับบุคคล (interpersonal relationship) สอดคล้องกับอิชิงเกอร์และลอมบาร์โด (Eichinger and Lombardo) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีสมรรถนะดังต่อไปนี้ 1) มีทักษะด้านหน้าที่หรือเทคนิค (functional/technical skill) 2) การจูงใจผู้อื่น (motivation others) 3) ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ (integrity and trust) 4) การเห็นคุณค่าของความแตกต่าง (valuing diversity) 5) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) 6) การจัดการและการมีมาตรฐานในการทำงาน (managing and measuring work) 7) การขับเคลื่อนเพื่อผลลัพธ์ (drive for results) 8) การแนะนำผู้อื่น (directing others) 9) การจัดการวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ (managing vision and purpose) 10) การจัดลำดับความสำคัญ (priority setting) 11) คุณภาพในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา (decision quality and problem) และ 12) ความกล้าในการบริหารจัดการ (managerial courage) และสอดคล้องกับกวี วงศ์พูน กล่าวถึงการจูงใจว่า เป็นภาวะผู้นำที่ถือเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน เพราะการทำงานกับคนทำงานมากที่ตั้งใจทำงานมีความตั้งอกตั้งใจ มีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ต่อผลงานที่ดีของตนต่อไปในอนาคต การสร้างแรงจูงใจถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำ ที่ควรให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่ามีขวัญและกำลังใจในงานที่คั่นตนเอง

7. องค์ประกอบที่ 7 สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Results Competency) สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Results Competency) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีตัวแปร 4 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดนโยบายและวางแผน 4) ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ในการบริหารงานได้อย่างผู้บริหารมืออาชีพ 3) ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน

อย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารทำงานโดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน เมื่อพิจารณาด้านตัวแปรพบว่า เมื่อพิจารณาด้านองค์ประกอบของสมรรถนะมีความสอดคล้องกับ ฮักส์ กิเนนทท์ และเคอร์ไซ (Hughes, Ginnett and Curphy) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบสมรรถนะของบริษัทไฮเทค 500 บริษัท พบว่ามีรูปแบบสมรรถนะ ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management Skill) การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ค้นหาวิธีการการบริหารจัดการ กำหนดแผนงาน ดังนี้ 1) ด้านทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management Skill) 2) ด้านความเข้าใจและรู้คุณค่าของบุคคล (personal value and mastery) 3) ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) 4) ด้านการจัดวางบุคลากรและการสร้างกระบวนการ (aligning people and process) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) 5) ด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (sponsoring change) 6) ด้านการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาผู้อื่น (motivation and development of ther) 7) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achieve results) 8) ด้านทักษะในการสื่อสาร (communication skill) สอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ตามแนวคิดของ โบรมและ สพาร์โรว์ (Boam and Sparrow) ได้นำเสนอโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่าควรจะมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ และในสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มนี้ยังแบ่งออกเป็นสมรรถนะที่เป็นตัวชี้วัดดังต่อไปนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achieving results) ประกอบด้วย การวางแผนและการจัดองค์การ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการควบคุมผลการประเมินสอดคล้องกับ สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารในอนาคตตามแนวคิดของ สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) กล่าวถึง สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการในอนาคต ประกอบด้วย สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (for executives) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ต้องสามารถเข้าใจและคาดการณ์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจโอกาสการทำตลาด การอุปสรรคในแข่งขัน การวิเคราะห์รู้จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตนเอง เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ ความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้นำเสนอให้เห็นภาพของสมรรถนะ โดยแบ่งสมรรถนะเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ 6 สมรรถนะ ดังนี้ สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (achievement and action) ในสมรรถนะกลุ่มการกระทำและสัมฤทธิ์ผลประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับ สมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ของโกล์แมน โบยาซีสและแมคคีย์ (Goleman, Boyatzis, and Mckee) โกล์แมน โบยาซีส และแมคคีย์ (Goleman, Boyatzis, and Mckee) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องสมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ ในด้าน ความสำเร็จ (achievement) ผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จเป็นบุคคลที่มีมาตรฐานสูงทำให้คิดถึงการปรับปรุงการทำงานของตนเองและลูกน้องอยู่เสมอ เขาจะเป็นคนที่มีทักษะสิ่งที่เป็นตัวชี้วัดหรือ

คิดคำนวณอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำลักษณะนี้ชอบการเรียนรู้และสั่งสอน เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ดีกว่า สอดคล้องกับ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพของรัฐนิวยอร์ก (Effective School Leaders in New York State) The New York State Board of Regents and The New York State Education Department ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำสถานศึกษาของรัฐนิวยอร์ก ด้วยปัจจัย 9 ประการ ซึ่ง 1 ใน 9 ปัจจัย คือ ผู้นำยึดมั่นในตัวเองและมีความน่าเชื่อถือและสามารถรับผิดชอบต่อผู้อื่นได้ ผู้นำต้องดูแลแผนงานพัฒนาองค์กรอย่างใกล้ชิด ต้องมีข้อมูลเพื่อกำหนดสภาพปัจจุบันขององค์กร ระบุปัญหาเชิงลึก วางแผนการแก้ปัญหาและคอยรับความสำเร็จ ผู้นำต้องเคารพต่อหน้าที่รับผิดชอบและจัดการกับทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำต้องระบุความสำเร็จให้ลูกน้องฟังอย่างชัดเจน ผู้นำในด้านการศึกษาต้องรู้และเข้าใจด้านครุศาสตร์และการจัดการในห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการพัฒนาด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ควรเข้าใจความสำคัญของมาตรฐานการเรียนรู้และความสำคัญในการประเมินผล สอดคล้องกับ มาร์ช (Marsh) ได้ศึกษาสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคต จากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นควรมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดและสามารถรักษาสัมฤทธิ์นั้นให้คงอยู่อย่างถาวร (focus on the best results and sustain the focus) สอดคล้องกับสมรรถนะหลักของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในมาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) สามารถแสดงความมุ่งมั่นและการกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการได้ 2) สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม 3) สามารถปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4) สามารถกำหนดแผน และปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย และ 5) สามารถคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจนและสอดคล้องกับ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ และผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ ต้องผ่านการประเมินด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ในส่วนของสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร



ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการศึกษานำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและสมรรถนะในงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน คือ 1. สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) สอดคล้องกับ แบลนเชโร โบโรสกี และเดอริ (Blancero, Boroski; & Dyer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ส่วนด้วย โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (personal integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (standard of quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (ambition and drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (result orientation) ความคิดริเริ่ม (initiative) ความมั่นใจ (self confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (enthusiasm and commitment) สอดคล้องกับ เซ็นเกอร์ ฟอกแมน และอีดิ้งเกอร์ (Zenger, Folkman, and Edinger) เชื่อว่า การพัฒนาจุดแข็งทั้ง 5 ประการของผู้บริหารยังพัฒนาอีกทำให้สมรรถนะของผู้บริหารนั้นเพิ่มพูนขึ้น และเกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำได้มากขึ้น จุดแข็งทั้ง 5 ของผู้บริหารที่เป็นหมายของการพัฒนา ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับ บรานซี โรโบโรสกี และเดอริ (Blancero, Boroski & Dyer) ได้ศึกษาสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition an Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ ความคิดริเริ่ม ความมั่นใจ และความกระตือรือร้นในการทำงาน และสอดคล้องกับการทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางของรัฐโอคลาโฮมา รัฐโอคลาโฮมา โดย Oklahoma Commission for Teacher Preparation มีการทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านที่ 2 ภาวะความเป็นผู้นำด้านการจัดการศึกษา (instructional leadership) เข้าใจวิธีการใช้หลักของการเรียนการสอนและการเป็นผู้นำการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของ

นักเรียนทุกคน นำความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีที่มีประสิทธิภาพและนำความรู้จากงานวิจัยทางการศึกษาอื่นๆ ไปปรับปรุงโครงการด้านการสอน เข้าใจกลยุทธ์ในการส่งเสริมความเจริญอย่างมืออาชีพและการพัฒนากลยุทธ์สำหรับการสร้างวัฒนธรรมที่ดีสำหรับการเรียนรู้ วิเคราะห์กลยุทธ์สำหรับสร้างและรักษาวัฒนธรรมด้านบวกของโรงเรียนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของชุมชนและส่งเสริมความเชื่อที่ว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนและประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรวุฒิ ชัยญญลักษณ์ ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการศึกษาได้นำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและสมรรถนะในงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน คือ 1. สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) and cooperation) และ 2. สมรรถนะในงาน (functional competency) ประกอบด้วยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 14 กลุ่ม ๆ งานละ 4 สมรรถนะ กลุ่มผู้บริหารงานและกลุ่มบริหารงาน รวม 5 กลุ่มงาน ๆ ละ 5 สมรรถนะ รวม 20 สมรรถนะคือ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) 3) มนุษย์สัมพันธ์ (human relation) 4) การให้คำปรึกษา (consulting) 5) การให้ความร่วมมือ (cooperation) 6) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 7) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) 8) การแก้ปัญหา (problem solving) 9) การติดตามงาน (follow up) 10) การดำเนินงาน (facilitation) 11) การตัดสินใจ (decision making) 12) การวางแผน (planning) 13) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation) 14) ความรู้ในสายวิชาชีพ (technical knowledge) 15) การสื่อสารด้วยวาจา (oral communication) 16) ความถูกต้องแม่นยำ (accuracy) 17) ทักษะการนำเสนอ (presentation skills) 18) การสอนแนะ (coaching) 19) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) 20) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) สอดคล้องกับออบเกน (O'Hagan) ได้กล่าวว่าสมรรถนะเป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเทหรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และเขาได้ศึกษา สมรรถนะหลักของการทำงานในสังคม พบว่า การทำงานร่วมกันในสังคมมีองค์ประกอบของสมรรถนะ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสื่อสารและการนัดหมาย (communicate and engage) 2) การส่งเสริมและมอบอำนาจ (promote and enable) 3) การประเมินและวางแผนงาน (assess and plan) 4) การแทรกแซงและการบริการ (intervene and provide services)

5) การทำงานร่วมกันในองค์การ (work in organizations) 6) การพัฒนาสมรรถนะผู้มืออาชีพ (develop professional competence) และสอดคล้องกับแบบแผนเชโร โบโรสกี และเดอริ (Blancero, Boroski, & Dyer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบออกเป็น 3 ส่วนด้วย โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (personal integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (standard of quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (ambition and drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (result orientation) ความคิดริเริ่ม (initiative) ความมั่นใจ (self confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (enthusiasm and commitment) และสอดคล้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในด้านสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สำหรับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

1. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency) ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผู้บริหารมีสมรรถนะเชิงเทคนิคด้านการบริหารจัดการผู้บริหารมีการคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

2. สมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Service Mind Competency) ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและกลวิธีที่ช่วยเหลือนักเรียนและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในสังคมที่มีภาษา วัฒนธรรม และสังคมที่หลากหลาย ผู้บริหารสามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา ผู้บริหารมีการแสดงทักษะด้านการประชุมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีการบริการที่ดี มีความตั้งใจในการปรับปรุงการบริการให้มี

ประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ และผู้บริหาร โรงเรียนควรมาจากบุคคลในพื้นที่พหุวัฒนธรรม มีความเข้าใจ สังคมพหุวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย เข้าถึงเกี่ยวกับวิถีชีวิตของชุมชน พัฒนาการศึกษาศักยภาพ ต้องมีความรู้ความเข้าใจโครงสร้างของสังคมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำงานด้วยความมีอุดมการณ์ มีความเสียสละ มีเครือข่ายในการทำงาน มีสมรรถนะในการด้านการสื่อสาร จากบนลงล่าง ซ้ายไปขวา ทั้ง 360 องศา เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี ทำงานโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม ระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษา มีความเสมอภาค มีการติดตามประเมินผล

3. สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency) ของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องผู้บริหารมีการทำงานเชิงรุก ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยวาจาชัดเจนและเข้าใจง่าย ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคนเปิดเผยทำงานอย่างตรงไปตรงมา ผู้บริหารมีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีจิตที่ประกอบด้วยคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างแก่ครูและนักเรียน มีจิตใจน่าเลื่อมใส ต้องยึดมั่นในหลักและจรรยาบรรณวิชาชีพ อุทิศแรงกายแรงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในการงานให้บรรลุผลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ฟังความคิดเห็นและยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสครู บุคลากร ในการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ ให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency) ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในภาระงาน ผู้บริหารทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความเป็นเลิศ ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารมีการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารมีการประเมินตนเองที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความเคารพ และผู้บริหารมีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องทำงานโดยใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก มีความสามารถในการตัดสินใจเฉพาะหน้า ตัดสินใจอย่างมีเป้าหมายบนพื้นฐานของความเป็นจริง และมีความเข้าใจในภาระงาน ซึ่งการพัฒนาการตัดสินใจ ควรให้ความสำคัญกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีจะต้องกระตือรือร้น ใฝ่หาแนวทางแก้ไขปัญหายุ่ตลอดเวลา จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ กำหนดแนวทางใหม่ๆ ยกระดับมาตรฐานและป้องกันปัญหาที่

ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้ ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ อะไรทำให้ต้องตัดสินใจ ถ้าไม่ตัดสินใจจะเกิดอะไร ใครจะได้รับผลจากการตัดสินใจครั้งนี้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้างเพื่อ ซึ่งอาจจะต้องถามความเห็นผู้เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ ไม่ช้าก็เร็วทุกคนก็ต้องทราบผลการตัดสินใจ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อคนอื่น ๆ ไม่ควรตัดสินใจเพียงลำพัง ต้องวิเคราะห์ผลดี ผลเสียที่จะเกิดตามมา ชั่งน้ำหนักข้อดีและข้อเสียในระยะยาวให้ดีกว่าตัดสินใจ บางเรื่องข้อดีมากกว่า แต่อาจเป็นผลดีในระยะสั้น แต่มีผลเสียในระยะยาวก็ได้ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรพัฒนาสมรรถนะในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 งาน คืองานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป ต้องทำงานด้วยความมุ่งมั่น อดทน เสียสละ ใช้หลักการมีส่วนร่วม และควรจัดให้มีการศึกษา ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ จัดการพัฒนาในแนวทางที่ถูกต้อง ถูกจุด ต้องศึกษาโดยวิธีการการเรียนรู้ด้วยตนเอง ศึกษา กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

5. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency) ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง ผู้บริหารมีหลักการทำงานโดยเน้นการสร้างทีมงานการนำและกระบวนการกลุ่ม ต้องผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดีผู้บริหารมีการจัดองค์การอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร และมีเครือข่ายในการทำงาน มีทีมงานที่เข้มแข็ง ทุกคน ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ใช้หลักสูตรเป็น สอนเป็น สมรรถนะในการประกันคุณภาพการศึกษาและมีสมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาชีพ ใช้หลักการบริหารโดยการกระจายอำนาจ มีความเป็นเอกภาพแต่หลากหลายในการปฏิบัติ และใช้กลยุทธ์เข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจบริบทในพื้นที่ เข้าถึงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และรู้แนวทางการพัฒนา พัฒนาศักยภาพของนักเรียนและชุมชน ทำงานโดยใช้หลักการประสานงานและบูรณาการการทำงานกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง เป็นบุคคลที่รักษาคำพูด พูดแล้วบุคคลอื่นเชื่อฟังมีความน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่ตื่นตัว พัฒนาตนเองและพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา

6. สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน (Motivation Competency) ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง การสื่อสารทั้งภาษาไทย และการใช้ภาษาท้องถิ่น ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่อง การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติผู้อื่น ผู้บริหารให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา และผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์ที่มี

ความหลากหลาย ผนวกกับสมรรถนะของ อคกศ. คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้พลังอำนาจทางสังคม ผู้บริหารที่มีการพัฒนา บำรุงรักษา ใ้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ปฏิบัติงานที่สามารถอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นนักรบที่ต้องมีความกล้า ไม่กลัวอันตราย มีความกล้าสู้ กล้าทำ มองถึงคุณภาพของนักเรียนให้มากที่สุด ต้องมีต้นทุนด้านความรู้ ต้นทุนทางสังคม มีมนุษยสัมพันธ์กับชุมชนต้นทาง เศรษฐกิจ กล่าวคือ รู้คน รู้งานและรู้สถานที่ รู้จัดการเทศะ เพราะเป็นพื้นที่พัฒนาธรรม สร้างขวัญและกำลังใจในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ สามารถประสานงานกับเครือข่ายและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งฝ่ายทหาร ตำรวจ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายการศึกษา นำเสนอข้อมูลที่ชัดเจน มีการประเมินสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา และมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และสติ เมื่อเกิดเหตุการณ์

7. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving results Competency) ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญในเรื่องความสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารมีการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูดผู้บริหารมีความสามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารได้เหมาะสม ผู้บริหารทำงานโดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน และผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ควรศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร การประกันคุณภาพการศึกษาและมีสมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งศึกษาแนวทางการใช้กลยุทธ์เข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา แล้วนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากพัฒนาตนเองเอง ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาศักยภาพของครูและนักเรียนด้วย และพัฒนาแนวทาง การทำงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติเป็นระยะๆ อีกทั้งทำให้ได้จริงเป็นรูปธรรมในสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคคลอื่นได้ สามารถเป็นแบบอย่างได้ทุกเรื่อง เพราะชุมชนมีความคาดหวังต่อผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนหูตากว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สร้างมาตรฐานขององค์กร หน่วยงาน และสร้างมาตรฐานในการทำงาน ผู้บริหารต้องสร้างตัวเองให้เหนือความเป็นผู้นำ และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานต้นสังกัด ควรมีการนำแนวคิดสมรรถนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประกอบการพิจารณาในระดับนโยบายในเรื่อง การสรรหา คัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียนมาดำรงตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.2 หน่วยงานต้นสังกัด ควรมีนโยบายส่งเสริมมีการนำแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยการฝึกอบรมปฏิบัติการแบบเข้ม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

1.3 ผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวควรมุ่งมั่นอย่างจริงจัง ร่วมกันว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องประสบความสำเร็จ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ควรมีการนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยเน้นสมรรถนะในด้านผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้อื่น ด้วยการให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่รักษาคำพูด ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์

1.5 ควรมีการนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ในด้านความสามารถในการวางแผน มีจิตรักการบริการ และสนับสนุนสวัสดิการของนักเรียน ครูและเจ้าหน้าที่

#### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 ผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรให้ความสำคัญในด้านผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติ เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์กับคนทุกคน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรให้ความสำคัญในด้านการทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และมีการทำงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในการทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกในครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ควรนำองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ได้ไปพัฒนาเป็นเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังต่อไปนี้

3. ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

4. ควรมีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้







## รายการอ้างอิง

- Able, State Leadership Activity *Pennsylvania Able Administrator Competencies User's Guide*. Pennsylvania: The Commonwealth of Pennsylvania, 2002.
- Ana, Belen O., and Noble Nani. "Competency of Information Technology Education Program in Region 1 : Implementation to Quality Education." Saint Louis University Bonifacio, 2008.
- Barbara, Stone "Emotional Intelligence and Core Competencies." <http://www.joe.org/joe/1999december/iw4.htm/>
- Bennis, W.M. *Managing The Dream : Reflections on Leadership and Change* Cambridge. Mass: Perseus, 2000.
- Best, John W. *Research in Education*. New Jersey: Prentice Hall, 1970.
- Blancero, Donnaa, John Boroski, and Lee Dyer. *Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization : Results of a Field Study (Human Resource Management)*. 1996.
- Boam, Rosemary , and Paul Sparrow. *Designing and Achieving Competency : A Competency Based Approach to Developing People and Organizations*. England: McGraw - Hill International (UK) Limited, 1992.
- Boyatzis, .R.E. *The Competent Manager*. New York: Wiley and Son, 1982.
- Burack, Elmer H., and Nicholas J. Mathys. *Human Resource Planning a Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development*. The United State of America: Brace Park Press, 2001.
- Cronbach, L.J. *Essential of Psychological Test*. 5 ed. New York: Harper Collins, 1990.
- Dales, M., and K. Hes. *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall, 1995.
- David, Marsh D. *The Jossey Bass Reader on Educational Leadership*. The United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2000.
- Dubois, David D., and Lee J. Richmond. "Competency Models : A Roadmap to Exemplary Performance." <http://www.careertrainer.com/Request.jsp?IView=Article&Article=OID%3A112401>.
- Edgar, Del Castillo. "Defining Competencies." *Business Maxico* 15, no. 2 (2005).
- Eith, G.L. "Visions, Roles and Competencies of the 21st Century Community College Continuing Education Department Head Columbia : Teacher College." Columbia, 2002.

- Florida Gulf Coast University. "Florida Principle Competency " [http://coe.fcgu.edu/faculty/valesky/FLORIDA PRINCIPLE COMPETENCIES.htm](http://coe.fcgu.edu/faculty/valesky/FLORIDA%20PRINCIPLE%20COMPETENCIES.htm).
- Frederick, T. *The Base of Competence : Skill for Lifelong Learning and Employability*. San Francisco: Jossey – Bass Publisher, 1998.
- Gaye, Ozcelik G., and Murat Ferman. "Competency Approach to Human Resource Management Outcome and Contributions in a Turkish Cultural Context." *Human Resource Development Review* 5, no. 1 (2006).
- Goleman, Daniel , Richard Boyatzis, and Annie Mckee. *The New Leaders : Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. Great Britain Clays Ltd, St Ives plc, 2003.
- Greenberg, Wait C.L. , and A.G. Robertson. *The Evolving Role of Executive Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass, 2001.
- Hamlin, B. *Educational and Administration*. 1990.
- Hassel, and Hassel. *School Restructring Options under on Child Left Behind : Turnarounds with New Leader and Staff*. 2005.
- Haynes, L.J. "Basic Knowledge and Competency Needs : Perspectives on the Content Needs of Higher Education Administration Programs." University of Minnesota, 1991.
- Hearn, Greg , and et.al. "Defining Genering Professional Australia : Toward a Framework for Professional." *Journal of Human Resources* (1997).
- Heller, F.A, and L.W. Porter. *Personal Characteristics Conductive to Success in Business Quoted in Maureen Guirdham*. Great Britain: Prentice Hall International (UK) Ltd., 1990.
- Henderson, Iain S. . "Managerial Competencies : Three Dimension on Managerial Effectiveness." [http:// alummi.absmba.com/ablmmi/pdf/managerialcompetencies.pdf](http://alummi.absmba.com/ablmmi/pdf/managerialcompetencies.pdf).
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, and Gordon L. Curphy. *Leadership : Enhancing the Lesson of Experience*. New York: The McGraw Hill Publishing Companies, 2002.
- Kaiser, Barbara G. Tabachnik, and Linda S. Fidell. *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper and Row, 1983.
- Kieran, O'Hagan. *Competence in Social Work Practice : A Practical Guide for Professionals*. Great Britain: Athenaem Press, Gateshead, Tyne and Wear, 1996.
- Liz, Wright. "Hr Competencies : Getting Them Right." Canadian HR Reporter, 2001.

- Magnuson, W.G. *The Characteristics of Successful School Business*. New York: Macmillan, 1971.
- Marmon, D.H. "Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs." The University of Tennessee, 2002
- Mitrani, A., M. Dalziel, and D. Fitt. *Competency Based Human Resource Management: Value Driven Strategies for Recruitment*. London McGraw – Hill, 1992.
- Nadler, Leonard *Developing Human Resources*. Texas: The United State of American Gulf Publishing Company Houston, 1970.
- Neubert, M.J. "A Functional-Based Model Informal Leadership Perception in Interaction Work Terms ", 1998.
- New Zealand Institute of Management. " Competency Models : A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (Eta) " [http:// wdr.doleta.gov/research/FullText\\_Documents/Competency\\_20Models](http://wdr.doleta.gov/research/FullText_Documents/Competency_20Models)
- Oklahoma Commission for Teacher Preparation. "Certification Examination for Oklahoma Educators Study Guide – Middle Level Principal Specialty Test." [http:// www.ceoe.nesinc.Com/PDFs/CEfld046 SG pdf.](http://www.ceoe.nesinc.Com/PDFs/CEfld046SG.pdf)
- Perrenoud, Ronald L. "A Study of Technology Competencies and Responsibilities of Superintendents of Small Rural School Districts in Idaho with the Implementation of Technology Changes." Idaho State University, 2007.
- Peter, Kennedy W., and Sandy Grogan Dresser. "Creating a Competency Based Workplace." *Benefits Compensation Digest* 42, no. 2 (2005): 20-23.
- Powers, Patricia A. "Developing Administrators for the Twenty-First Century : Critical Competencies for Texas High School Principals." Texas A + M University, 1993.
- Robert, Eichinger W., and Lombardo M. Michael. "Competency of School Principal." [http:// www.microsoft.com/education/competencies/comp\\_functional\\_Technicalskill.aspx.](http://www.microsoft.com/education/competencies/comp_functional_Technicalskill.aspx)
- Schoenfeldt, L.F., and J.A. Steger. *Human Resource Development*. The United States of America: Harcourt, 2002.
- Scott, Georgann. "Educator Perceptions of Principal Technology Leadership Competencies." University of Oklahoma, 2005.
- Shermon, Grnesh. *Competency Based Hrm a Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centers*. New York: Tata McGraw-Hill Publishing Company

Limited, 2005.

Spencer, Lyle M. , and Signe M. Spencer. *Competency at Work : Models for Superior Performance*. The United State of America: John Wiley & Sons, 1993.

The New York State Board of Regents, and The New York State Educational Department.

"Growing Tomorrow's Leaders Today : Preparing Effective School Leaders in New York State." [http :// www. highered.nysed.gov/ocue/04/school\\_leadership.htm](http://www.highered.nysed.gov/ocue/04/school_leadership.htm).

U.S. Department of Education. "Innovative Pathways to School Leadership." [http :// www. ed.gov/admins/recruit/prepare/alternative/index.htm](http://www.ed.gov/admins/recruit/prepare/alternative/index.htm).

Virtanen, T. . *The Competencies of New Public Managers*. 1996.

Yamane, Taro. *Statistics : An Introductory Analysis*. 3 ed. New York: Harper and Row Publication, 1973.

Yeung, A, P Woolcock, and J Sullivan. *Human Resource Planning*. 1996.

Zenger, J.H., J. Folkman, and S. Edinger. *The Inspiring Leader : Unlocking the Secrets of How Extraordinary Leaders Motivate*. New York: McGraw – Hill, 2005

กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548.

กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ 6ed. กรุงเทพฯ ฯ สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร, 2545.

โกศล ดาราพิสุทธิ. "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3." มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

จิติศักดิ์ อุ้ยนอง. สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสถานศึกษา ประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุพร เขต 1. ชุมพร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา, 2551.

คะเนิงนิจ อนุโรจน์. "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ." มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551.

จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. 2 ed. กรุงเทพฯ ฯ สำนักพิมพ์เต้, 2549.

ชวนพิศ สิทธิธาดา. "รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

ชูชัย สมิทธิไกร. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. กรุงเทพฯ ฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มารู้จัก *Competency* กันเถอะ. กรุงเทพฯ ฯ เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2547.

ธวัช บุญยณิน. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ ฯ โอเคียนสโตร์, 2550.

นิสดารัก เวชยานนท์. *Competency-Based Approach*. กรุงเทพฯ ฯ บริษัท กราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด, 2549.

นุชนรา รัตนศิริประภา. "สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.

ผู้จัดการรายสัปดาห์. "Competency พลิกเส้นทางสู่ความสำเร็จ." [www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews](http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews).  
พัชรม เทียนศรี. "สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี."  
[http://tdc.thailise.or.th/tdc/search\\_research.php](http://tdc.thailise.or.th/tdc/search_research.php).

ไพรินทร์ สุขโข. "สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5."  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

วิภา ธรรมโชติ. "สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย." [http://www.  
polpacon7.ru.ac.th/download/article/](http://www.polpacon7.ru.ac.th/download/article/), .

ระเบียบ เชื้อชาญ. การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ ๑: ธนพรการพิมพ์  
, 2550.

รัชนิวรรณ วณิชฉอนอม. "การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์." In สมรรถนะของข้าราชการ สำนักงาน  
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548.

รัฐโกยะห์ อาดำ. "การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้."  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2556.

เรชา ชูสุวรรณ. "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน  
สามจังหวัดชายแดนใต้." มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2550.

วัฒนา พัฒนพงศ์. *Bsc* และ *Kpi* เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ ๑: สำนักพิมพ์วิเอส, 2547.

วิมาน วรรณคำ. "การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน." มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2553.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ ๑: สุวีริยาสาส์น, 2549.

ศิริจันทร์ พลอยกระโทก. "สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต  
5." มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.

ศุภชัย ขาวประภาส. การบริหารบุคคลภาครัฐ : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพฯ ๑: บริษัท จุดทอง จำกัด, 2548.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. "แนวโน้มนโยบายการจัดการบริหารการองค์กรแห่งอนาคต." *วิทยากรณ์* 107, no. 3 (2551): 58-59.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กฎหมายและหนังสือเวียน ก.ค.ศ. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.,  
2548.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. "การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์." [www.  
cgd.go.th/Library/knowledge/knowledge.htm](http://www.cgd.go.th/Library/knowledge/knowledge.htm).

———. คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ ๑: สำนักงาน ก.พ., 2548.

———. "ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลและข้อเสนอระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ 3 จังหวัด  
ชายแดนภาคใต้." <http://www.ocsc.gath/ocscnew3/index.asp>.

สำนักงานเลขาธิการสภา. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ ๑: สำนักงานเลขาธิการสภา, 2548.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง. กรุงเทพฯ ๑: บริษัทพรักหวานกราฟฟิค, 2552.

สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้. การพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ปีงบประมาณ 2551. 2551.

สำนักเลขาธิการการศึกษา. สภากรรมการการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2556. กรุงเทพฯ ๑: บริษัทพรักหวานกราฟฟิค, 2556.

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้. กรุงเทพฯ ๑: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2552.

สิรrani วสุภัทร. "ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน." มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2551.

สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย *Competency Based Hrm*. กรุงเทพฯ ๑: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550.

สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency*. กรุงเทพฯ ๑: สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน), 2548.

สุรวุฒิ ชัยบุญลักษณ์. "การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.

สุรศักดิ์ สุกเมธีวรกุล. "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." สุทธิปริทัศน์ 28, no. 86: 215-33.

สุริยา หมดทัง. "ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาเขตพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้." มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2556.

อริพงษ์ ฤทธิชัย. "แนวคิดเรื่องสมรรถนะ." [http:// www. jobpub. com/ articles/ showarticle. asp? id= 2213](http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213).

อัจฉรา หล่อตระกูล. "การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ." มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2557.







ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ที่	ชื่อ-ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	รศ.ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน	อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
2	ผศ.ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง	อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต ปัตตานี
3	ผศ.ดร.นิเลาะ แวอุเซ็ง	อาจารย์ภาควิชาอิสลามศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
4	รศ.ดร.สันติ บุญภิรมย์	อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
5	อาจารย์ ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบลูย์	อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศษ 6812.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 ธันวาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางพิชญประไพ ทิพากรเกียรติ รหัสนักศึกษา 57252910 นักศึกษาระดับปริญญาตรี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดน  
ภาคใต้” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการตรวจสอบความตรงของ  
เครื่องมือ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา  
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รัทธ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ค

คำดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม
1	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
2	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
3	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
4	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
5	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
6	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
7	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
8	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
9	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
10	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
11	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
12	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
13	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
14	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
15	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
16	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
17	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
18	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
19	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
20	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
21	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม
22	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
23	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
24	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
25	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
26	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
27	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
28	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
29	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
30	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
31	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
32	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
33	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
34	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
35	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
36	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
37	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
38	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
39	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
40	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
41	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
42	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม
43	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
44	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
45	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
46	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
47	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
48	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
49	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
50	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
51	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
52	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
53	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
54	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
55	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
56	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
57	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
58	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
59	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
60	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
61	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
62	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
63	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	



ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม
64	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
65	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
66	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
67	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
68	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
69	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
70	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
71	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
72	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
73	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
74	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
75	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
76	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
77	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
78	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
79	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
80	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
81	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
82	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
83	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
84	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม
85	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
86	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
87	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
88	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
89	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
90	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
91	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
92	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
93	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
94	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
95	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
96	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
97	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
98	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
99	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
100	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
101	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
102	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
103	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
104	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
105	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม
106	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
107	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
108	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
109	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
110	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
111	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
112	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
113	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
114	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
115	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
116	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
117	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
118	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
119	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
120	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
121	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
122	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
123	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
124	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
125	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
126	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม
127	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
128	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
129	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	
130	1	1	1	1	1	5	1.00	✓	





**แบบสอบถามการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษ**  
**เฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตามคำถามตามความเป็นจริงที่ปรากฏในสถานศึกษาของท่าน ซึ่งคำตอบเหล่านี้จะไม่เป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อทราบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

4. ขอความกรุณาส่งแบบถามกลับคืนผู้ประสานงาน

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางพิชญประไพ ทิพากรเกียรติ

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ
  - 1. ชาย
  - 2. หญิง
2. อายุ
  - 1. 30 ปี ลงมา
  - 2. 31 – 40 ปี
  - 3. 41 – 50 ปี
  - 4. 51 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา
  - 1. ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า
  - 2. ปริญญาโทหรือสูงกว่า
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
  - 1. 10ปี ลงมา
  - 2. 11 – 20 ปี
  - 3. 21 – 30 ปี
  - 4. 31 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่งปัจจุบัน
  - 1. ผู้บริหาร โรงเรียน
  - 2. ครูวิชาการ
  - 3. หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา
6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
  - 1. 5ปี ลงมา
  - 2. 6 – 10 ปี
  - 3. 11 – 15 ปี
  - 4. 15ปีขึ้นไป
7. จังหวัด
  - 1. ยะลา
  - 2. ปัตตานี
  - 3. นราธิวาส
  - 4. สตูล
  - 5. สงขลา

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนา

### พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อความกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ในความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดคน โยบายและวางแผน					
2	ผู้บริหารทำงาน โดยการมุ่งผลลัพธ์และมุ่งผลสำเร็จของงาน					
3	ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
4	ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในภาระงาน					
6	ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย					
7	ผู้บริหารมีการคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ					
8	ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานเป็นทีม					
9	ผู้บริหารมีการจัดการแบบยืดหยุ่น					
10	ผู้บริหารมีการคิดเชิงกลยุทธ์					
11	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
12	ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน					
13	ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความเป็นเลิศ					
14	ผู้บริหารมีการประเมินตนเองที่ถูกต้อง					



ข้อที่	รายการ	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
15	ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง					
16	ผู้บริหารทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้					
17	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับตัวเมื่อเผชิญหน้าสิ่งท้าทาย					
18	ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี					
19	ผู้บริหารมีจิตรักการบริการ					
20	ผู้บริหารมีการพัฒนาผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น					
21	ผู้บริหารมีการจัดการความขัดแย้งได้					
22	ผู้บริหารมีการทำงานเชิงรุก					
23	ผู้บริหารมีการใช้ฐานข้อมูลมาเพื่อพัฒนาโครงการใหม่ๆ					
24	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ใช้การประเมินเพื่อหาความต้องการของครู ผู้เรียนและชุมชน					
25	ผู้บริหารมีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน					
26	ผู้บริหารให้เกียรติและสนับสนุนการตัดสินใจของคนอื่น					
27	ผู้บริหารมีความเข้าใจความต้องการและผลประโยชน์ของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่นำพาโรงเรียนไปสู่สัมพันธภาพที่เข้มแข็ง					
28	ผู้บริหารมีความสามารถเชิงกลยุทธ์สร้างบรรยากาศในโรงเรียน					
29	ผู้บริหารมีการตรวจสอบวัฒนธรรม สังคมที่ส่งผลกระทบต่อ นักเรียนและสังคม					
30	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและกลวิธีที่ช่วยเหลือนักเรียนและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในสังคมที่มี ภาษา วัฒนธรรม และสังคมที่หลากหลาย					
31	ผู้บริหารมีความรู้ด้านทฤษฎีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่หลากหลายและสามารถนำรูปแบบที่เหมาะสมไปใช้กับชุมชน					

ข้อที่	รายการ	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
32	ผู้บริหารมีการตระหนักถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ					
33	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ					
34	ผู้บริหารสนับสนุนสวัสดิการของนักเรียน ครูและเจ้าหน้าที่					
35	ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นได้					
36	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลอื่นสนับสนุนเป้าหมาย					
37	ผู้บริหารมีการแสดงทักษะด้านการประชุมที่มีประสิทธิภาพ					
38	ผู้บริหารมีความสามารถเสนอความคิดเห็นของตนเองผู้อื่นและข้อมูลได้อย่างชัดเจน					
39	ผู้บริหารสามารถเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งและหมั่นฝึกทักษะ					
40	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา					
41	ผู้บริหารมีความสามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารได้เหมาะสม					
42	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา					
43	ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา					
44	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา					
45	ผู้บริหารสามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์					

ข้อที่	รายการ	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
46	ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา					
47	ผู้บริหารมีการบริการที่ดี มีความตั้งใจในการปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ					
48	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม					
49	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน					
50	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในผลของการปฏิบัติงาน					
51	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร					
52	ผู้บริหารมีการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา					
53	ผู้บริหารมีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัย					
54	ผู้บริหารมีความกล้าหาญทางจริยธรรม					
55	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำ					
56	ผู้บริหารเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับคนทุกคน					
57	ผู้บริหารเป็นผู้ให้คำปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชา					
58	ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยวาจาชัดเจนและเข้าใจง่าย					
59	ผู้บริหารมีการเน้นการทำงานโดยยึดหลักความถูกต้อง แม่นยำ					
60	ผู้บริหารมีทักษะการนำเสนอข้อมูลต่างๆ					
61	ผู้บริหารมีการสอนแนะนำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา					
62	ผู้บริหารมีการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง					
63	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					

ข้อที่	รายการ	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
64	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้					
65	ผู้บริหารมีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ					
66	ผู้บริหารเน้นการทำงานโดยใช้ระบบการสร้างเครือข่ายในการทำงาน					
67	ผู้บริหารมีความเข้าใจในระบบและขั้นตอนการทำงานทุกระยะ					
68	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน					
69	ผู้บริหารมีการพัฒนาศักยภาพบุคคลอย่างต่อเนื่อง					
70	ผู้บริหารมีสมรรถนะด้านการบังคับบัญชา					
71	ผู้บริหารมีการใช้หลักการพลังเสริมอำนาจ					
72	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา					
73	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารนโยบายแผนงานและส่งเสริมการปฏิบัติงาน					
74	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารงานธุรการ					
75	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะการนำองค์กรที่ประสิทธิภาพ					
76	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะการจัดการเชิงวิชาการ					
77	ผู้บริหารมีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม					
78	ผู้บริหารมีการทำงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน					
79	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส					
80	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อที่	รายการ	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
81	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
82	ผู้บริหารมุ่งสร้างความความสัมพันธ์ในการทำงานกับหน่วยงานอื่นๆ					
83	ผู้บริหารเน้นการทำงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
84	ผู้บริหารเน้นวิสัยทัศน์การทำงาน					
85	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและทักษะในการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี					
86	ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการและมีขั้นตอน					
87	ผู้บริหารมีการจัดองค์การอย่างเป็นระบบ					
88	ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นและการจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสม					
89	ผู้บริหารเน้นให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ					
90	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม					
91	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความสนใจและการมีส่วนร่วมของทีมงาน					
92	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงาน โดยการติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น					
93	ผู้บริหารมีที่ปรึกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม					
94	ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและการพัฒนาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ					

ข้อที่	รายการ	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
95	ผู้บริหารมีการมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงาน					
96	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการรับบุคคลเข้าทำงาน					
97	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหา					
98	ผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการและมีขั้นตอน					
99	ผู้บริหารมีความสามารถใช้เทคโนโลยี					
100	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
101	ผู้บริหารมีการจัดทำของบประมาณอย่างเป็นระบบ					
102	ผู้บริหารมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
103	ผู้บริหารมีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
104	ผู้บริหารมีการหาเงินมาช่วยเหลือ นักเรียนที่มีความยากลำบาก					
105	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กร					
106	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการคน					
107	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและผ่อนปรนในการทำงาน					
108	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ					
109	ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
110	ผู้บริหารมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร					
111	ผู้บริหารมีทักษะการสร้างทีม					
112	ผู้บริหารมีสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ					
113	ผู้บริหารมีการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขัน					
114	ผู้บริหารมีมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีความรอบรู้ ใฝ่เรียน					
115	ผู้บริหารมีการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อที่	รายการ	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
116	ผู้บริหารให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
117	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รักษาคำพูด					
118	ผู้บริหารเป็นคนที่เปิดเผยตรงไปตรงมา					
119	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติ					
120	ผู้บริหารมีนิสัยถ่อมตน					
121	ผู้บริหารมีหลักการทำงาน โดยเน้นการสร้างทีมงาน การนำและกระบวนการกลุ่ม					
122	ผู้บริหารมีการประสานงานและบูรณาการการทำงาน ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
123	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบสารสนเทศให้เป็น ประโยชน์และคุ้มค่า					
124	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์					
125	ผู้บริหารใช้หลักการบริหารความเสี่ยงในการบริหาร จัดการสถานศึกษาในภาวะวิกฤติ					
126	ผู้บริหารบริหารจัดการสถานศึกษาโดยการนำกลยุทธ์สู่ การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม					
127	ผู้บริหารมีสมรรถนะเชิงเทคนิคด้านการบริหารจัดการ					
128	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ในการทำงานได้ดี เหมาะสมแม้ ในภาวะวิกฤติ					
129	ผู้บริหารใช้วิธีที่หลากหลายเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมใน การบริหารงานและการพัฒนางาน					
130	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดภารกิจของครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้อย่างชัดเจน					

ขอขอบคุณที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ ๖๘๑๒.๒ /



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม ๗๓๐๐๐

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๓ ฉบับ

ด้วย นางทิชฎาประไพ ทิพากรเกียรติ รหัสนักศึกษา ๕๗๒๕๒๙๑๐ นักศึกษาระดับปริญญา  
คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัด  
ชายแดนภาคใต้" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความ  
เชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. ๐๙ ๓๙๗๗๙ ๓๔๕๕



ภาคผนวก ฉ

รายชื่อโรงเรียนเพื่อทดลองเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

## รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ

ที่	รหัส	ชื่อโรงเรียน	สังกัด
1	01	สามแยกบ้านเนียง (สิทธิพันธ์อนุกุล)	สพป.ยล.1
2	02	สลากกินแบ่งสงเคราะห์ 134	สพป.ยล.1
3	03	บ้านไทรงาม	สพป.ยล.1
4	04	คุรุชนพัฒนา	สพป.ยล.1
5	05	วัดหน้าถ้ำ (พุทธไสยานุสรณ์)	สพป.ยล.1
6	06	บ้านบันนังลัว	สพป.ยล.1
7	07	บ้านยะลา	สพป.ยล.1
8	08	บ้านรั้วตะวัน	สพป.ยล.1
9	09	บ้านจือเนื้อแร	สพป.ยล.1
10	10	บ้านบุดี	สพป.ยล.1
11	11	บ้านบุเกะคละ (บุญชอบ สาครินทร์)	สพป.ยล.1
12	12	บ้านท่าสาป	สพป.ยล.1
13	13	บ้านลิมุด (บุญชอบ สาครินทร์)	สพป.ยล.1
14	14	บ้านต้นหยี	สพป.ยล.1
15	15	บ้านตาสา	สพป.ยล.1
16	16	บ้านโกตาบารู	สพป.ยล.1
17	17	บ้านตะโละหลอ	สพป.ยล.1
18	18	บ้านปาดาฮัน	สพป.ยล.1
19	19	บ้านบึงน้ำใส	สพป.ยล.1
20	20	บ้านต้นแซะ	สพป.ยล.1
21	21	บ้านปือเล็ง	สพป.ยล.1
22	22	บ้านจะก๊ะ	สพป.ยล.1
23	23	บ้านกำแพงปือแน	สพป.ยล.1
24	24	คุรุประชาสรรค์	สพป.ยล.1
25	25	บ้านปาเตรายอ	สพป.ยล.1
26	26	บ้านแหลมทราย	สพป.ยล.1

ที่	รหัส	ชื่อโรงเรียน	สพป.ยล.1
27	27	บ้านพะปู้เงาะ	สพป.ยล.1
28	28	บ้านกะรอก	สพป.ยล.1
29	29	บ้านกรงปิ้ง	สพป.ยล.1
30	30	บ้านตะโละชูแม	สพป.ยล.1





ภาคผนวก ข  
ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.986	.995	130

N of cases = 90



## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	561.7333	5091.546	.696	.986
a2	561.7000	5087.696	.730	.986
a3	561.8222	5075.564	.763	.986
a4	561.8667	5082.409	.728	.986
a5	561.5778	5090.112	.735	.986
a6	561.6333	5105.785	.617	.986
a7	561.5889	5100.065	.684	.986
a8	561.5333	5111.151	.621	.986
a9	561.9667	5124.190	.351	.986
a10	561.8667	5078.634	.821	.986
a11	561.6889	5088.374	.721	.986
a12	561.6000	5084.198	.665	.986
a13	561.9222	5114.432	.524	.986
a14	561.7667	5093.327	.747	.986
a15	561.7111	5094.028	.746	.986
a16	561.6111	5093.229	.648	.986
a17	561.7667	5089.799	.656	.986
a18	561.6667	5082.539	.780	.986
a19	561.6000	5086.220	.737	.986
a20	561.5667	5093.372	.720	.986
a21	561.8333	5074.455	.720	.986
a22	561.7444	5073.855	.807	.986
a23	561.7889	5056.483	.851	.986
a24	561.9333	5076.804	.797	.986
a25	561.8000	5075.960	.784	.986
a26	561.7333	5088.917	.743	.986
a27	561.7000	5073.651	.801	.986
a28	561.7000	5084.639	.805	.986



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a29	561.8000	5095.870	.633	.986
a30	561.9000	5079.529	.754	.986
a31	561.8333	5062.073	.815	.986
a32	561.7778	5079.141	.764	.986
a33	561.7333	5082.333	.816	.986
a34	561.7778	5074.714	.826	.986
a35	561.9222	5073.286	.733	.986
a36	561.8778	5083.479	.692	.986
a37	561.8444	5080.200	.726	.986
a38	561.7778	5066.579	.818	.986
a39	561.7111	5075.511	.820	.986
a40	561.7444	5075.159	.778	.986
a41	561.8000	5070.836	.817	.986
a42	561.8778	5070.580	.814	.986
a43	561.6222	5085.271	.788	.986
a44	561.7222	5066.855	.853	.986
a45	561.8333	5063.174	.850	.986
a46	561.8333	5076.927	.753	.986
a47	561.8000	5085.106	.727	.986
a48	561.6667	5095.888	.624	.986
a49	561.6889	5077.205	.800	.986
a50	561.7000	5082.819	.782	.986
a51	561.7222	5079.192	.767	.986
a52	561.8333	5074.815	.790	.986
a53	561.9333	5059.231	.833	.986
a54	561.6333	5095.134	.721	.986
a55	561.6889	5080.352	.827	.986
a56	561.5556	5099.508	.693	.986
a57	561.5889	5082.177	.780	.986
a58	561.6778	5094.446	.656	.986
a59	561.7333	5084.422	.752	.986
a60	561.9000	5078.046	.752	.986
a61	561.8667	5073.600	.797	.986
a62	561.7556	5081.558	.769	.986
a63	561.6889	5078.846	.844	.986
a64	561.6444	5069.940	.848	.986
a65	561.7444	5086.844	.749	.986
a66	561.8222	5093.024	.670	.986



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a67	561.8778	5078.176	.792	.986
a68	561.8222	5068.800	.810	.986
a69	561.8444	5062.492	.801	.986
a70	561.8222	5059.788	.831	.986
a71	561.8222	5058.350	.817	.986
a72	561.6111	5086.105	.826	.986
a73	561.8222	5079.182	.777	.986
a74	561.7778	5087.815	.748	.986
a75	561.2444	4971.940	.206	.991
a76	561.8000	5074.724	.796	.986
a77	561.5556	5093.890	.761	.986
a78	561.8000	5083.151	.766	.986
a79	561.8667	5083.420	.791	.986
a80	561.8778	5075.749	.816	.986
a81	561.8111	5074.537	.820	.986
a82	561.7111	5074.612	.793	.986
a83	561.6222	5083.631	.806	.986
a84	561.7778	5068.782	.886	.986
a85	561.7667	5071.687	.895	.986
a86	561.7333	5075.389	.847	.986
a87	561.8111	5080.200	.821	.986
a88	561.7111	5091.556	.751	.986
a89	561.5667	5077.349	.811	.986
a90	561.6778	5068.468	.848	.986
a91	561.7444	5065.720	.851	.986
a92	561.7111	5075.152	.805	.986
a93	561.7333	5075.681	.787	.986
a94	561.4222	5055.505	.139	.989
a95	561.7667	5083.012	.757	.986
a96	561.8111	5089.616	.720	.986
a97	561.8778	5064.288	.824	.986
a98	561.7667	5070.406	.812	.986
a99	561.6000	5087.321	.636	.986
a100	561.8000	5072.656	.740	.986
a101	561.6778	5081.277	.794	.986
a102	561.7889	5084.528	.713	.986
a103	561.7667	5065.979	.806	.986
a104	561.8222	5052.328	.817	.986
a105	561.7778	5066.422	.870	.986

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a106	561.8000	5059.375	.779	.986
a107	561.7111	5073.848	.769	.986
a108	561.7111	5085.152	.740	.986
a109	561.6333	5078.639	.798	.986
a110	561.7556	5081.805	.785	.986
a111	561.7667	5067.776	.854	.986
a112	561.6889	5073.925	.814	.986
a113	561.8889	5060.774	.894	.986
a114	561.6556	5076.026	.790	.986
a115	561.8778	5065.592	.798	.986
a116	561.8222	5068.912	.825	.986
a117	561.8222	5078.710	.733	.986
a118	561.7556	5074.973	.782	.986
a119	561.7444	5079.428	.753	.986
a120	561.8333	5115.511	.461	.986
a121	561.7778	5080.602	.826	.986
a122	561.7444	5079.765	.824	.986
a123	561.6444	5086.501	.799	.986
a124	561.7111	5095.331	.708	.986
a125	561.7333	5077.996	.840	.986
a126	561.7111	5079.511	.841	.986
a127	561.7000	5077.426	.839	.986
a128	561.6556	5095.824	.674	.986
a129	561.7333	5089.074	.742	.986
a130	561.7667	5078.540	.845	.986





ที่ ศธ ๖๘๑๒.๒ /

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสกลนคร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม ๗๓๐๐๐

๗ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๓ ฉบับ

ด้วย นางพิชญประไพ ทิพากรเกียรติ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทร. ๐๘ ๑๐๔๙ ๒๗๓๒



รหัส	โรงเรียน	สังกัด
001	อนุบาลยะลา	ยะลา
002	บ้านอาเหอโต๊ะ	ยะลา
003	วัดลำใหม่	ยะลา
004	บ้านอูเปาะ	ยะลา
005	บ้านบือม้ง	ยะลา
006	บ้านจะรังตาดงมิตรภาพที่ 175	ยะลา
007	วัดชมพูนุสทิศ	ยะลา
008	บ้านเบอเส็ง	ยะลา
009	บ้านตานะปูเต๊ะ	ยะลา
010	บันนังสตาวิทยา	ยะลา
011	นิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 10	ยะลา
012	นิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 3	ยะลา
013	บ้านรานอ	ยะลา
014	บ้านใหม่ (วันครู 2503)	ยะลา
015	บ้านด่านตันติราษฎร์	ยะลา
016	บ้านพรุ	ยะลา
017	ชุมชนบ้านสะนิง	ปัตตานี
018	บ้านปาเราะ	ปัตตานี
019	บ้านบือเงาะ	ปัตตานี
020	บ้านท่าด่าน	ปัตตานี
021	บ้านลดา	ปัตตานี
022	บ้านสระมาลา	ปัตตานี
023	ชุมชนบ้านปูยุด	ปัตตานี
024	บ้านคลองมานิง	ปัตตานี
025	บ้านบางปู	ปัตตานี
026	ตันพิบูล	ปัตตานี
027	วัดโลกหญ้าคา	ปัตตานี
028	ไทรรัฐวิทยา 52	ปัตตานี

รหัส	โรงเรียน	สังกัด
029	ตลาดปรีที	ปัตตานี
030	บ้านราว	ปัตตานี
031	มายอ (สถิตย์ภูผา)	ปัตตานี
032	บ้านกระหะ	ปัตตานี
033	บ้านบูเกะกุง	ปัตตานี
034	บ้านปลักแตน	ปัตตานี
035	บ้านลานช้าง	ปัตตานี
036	บ้านช่องแมว	ปัตตานี
037	บ้านปาม่วง	ปัตตานี
038	บ้านตะบิ้ง	ปัตตานี
039	ชุมชนบ้านตาแกะ	ปัตตานี
040	วัดโคกโค	นราธิวาส
041	บ้านทำเนียบ	นราธิวาส
042	บ้านมะนังกาหยี	นราธิวาส
043	บ้านทุ่งคา	นราธิวาส
044	วัดลำภู	นราธิวาส
045	อนุบาลนราธิวาส	นราธิวาส
046	บ้านรามมา	นราธิวาส
047	บ้านโลกพะยอม	นราธิวาส
048	บ้านทรายขาว	นราธิวาส
049	บ้านเปล	นราธิวาส
050	สามัคคีวิทยา	นราธิวาส
051	เพลินพิศ	นราธิวาส
052	เทพประทาน (บ้านเจ๊ะเต็ง)	นราธิวาส
053	บ้านชรายอ	นราธิวาส
054	บ้านแว้ง	นราธิวาส
055	นิคมพัฒนา 2	นราธิวาส

รหัส	โรงเรียน	สังกัด
056	บ้านคูโม่สี่ซง	นราธิวาส
057	บ้านคูบี	นราธิวาส
058	บ้านโลกมือบามิตรภาพที่ 223	นราธิวาส
059	บ้านหัวคลอง	นราธิวาส
060	บ้านคูโม่ดีแย	นราธิวาส
061	บ้านคูโม่บาตู	นราธิวาส
062	ผดุงมาตร	นราธิวาส
063	บ้านไอบาเซ	นราธิวาส
064	บ้านตือกอ	นราธิวาส
065	บ้านตะโละเน็ง	นราธิวาส
066	ควนล่อน	สตูล
067	บ้านเขาจีน	สตูล
068	บ้านตันหยงกลิง	สตูล
069	บ้านกาณะ	สตูล
070	บ้านกาลูบี	สตูล
071	อนุบาลเมืองสตูล	สตูล
072	บ้านกลุ่ม 5 ประชารัฐ	สตูล
073	บ้านควน	สตูล
074	บ้านนาแค	สตูล
075	ไทยรัฐวิทยา 40 (บ้านควนโพธิ์)	สตูล
076	บ้านทุ่ง	สตูล
077	อนุบาลเมืองฉลุง	สตูล
078	วัดหน้าเมือง	สตูล
079	บ้านใหม่	สงขลา
080	บ้านควนหรีน	สงขลา
081	บ้านนาจวก	สงขลา
082	บ้านกระอาน	สงขลา
083	ชุมชนนิคมสร้างตนเองเทพา	สงขลา



รหัส	โรงเรียน	สังกัด
084	นิคมสร้างตนเองเทพา 2	สงขลา
085	นิคมสร้างตนเองเทพา 3	สงขลา
086	นิคมสร้างตนเองเทพา 4	สงขลา
087	บ้านลำเปา	สงขลา
088	วัดปรึก	สงขลา
089	ลำไพลราษฎร์อุทิศ	สงขลา
090	ชุมชนทางควาย	สงขลา
091	บ้านแม่ที	สงขลา
092	บ้านนาทวี	สงขลา
093	บ้านลำไพล	สงขลา





ภาคผนวก ญ

หนังสือเชิญร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)



ที่ ศธ ๖๘๑๒.๒ /

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม ๗๓๐๐๐

๑๘ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน

ด้วย นางพิชญประไพ ทิพากรเกียรติ รหัสนักศึกษา ๕๗๒๕๒๙๑๐ นักศึกษาระดับปริญญา  
คุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ  
จังหวัดชายแดนภาคใต้” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวัน  
อาทิตย์ที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ ณ โรงแรมซีเอส จังหวัดปัตตานี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มดังกล่าวด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. ๐๖๔ ๓๖๖๓๖๓ ๓๖๕๕๕

วิทยาลัยศิลป



### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ชื่อ-ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1. นายคุณพล อ้นพวงรัตน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารงานบุคคล เป็นประธาน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1</li> <li>- อดีตผู้ประสานงานประจำ สมาชิกสภาที่ปรึกษาการบริหารและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ (สปต.)</li> <li>- อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1</li> </ul>
2. นายบุญสม ทองศรีพราย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประธานสมาพันธ์ครูสามจังหวัดชายแดนภาคใต้</li> <li>- อดีตรองผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลปัตตานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานีเขต 1</li> </ul>
3. นายมนพ บุญทวีโรจน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านไร่ตะวันตก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 1</li> <li>- ประธานสมาพันธ์ครู จังหวัดยะลา</li> </ul>
4. นายบุญส่ง แววทองคำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านนิบงพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 1</li> </ul>
5. นายศรัทธา หื่องทอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านคลองน้ำใส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 2</li> </ul>
6. นายไพศาล ว่องภาณุสกุล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านโกตาบารู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 1</li> </ul>
7. ดร.สมพงษ์ ปานเกล้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ยะลา (สกสค.ยะลา)</li> <li>- อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1</li> <li>- อดีตรองเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ</li> </ul>
8. นายพลวัฒน์ บุญช่วย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านกรงปินัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 1</li> </ul>

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (ต่อ)

ชื่อ-ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
9. นายสัญญา สุวรรณโพธิ์	- รองนายกเทศมนตรีเทศบาลนครยะลา - อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลยะลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 1
10. นายดุสิต ณ สุวรรณ	- ผู้อำนวยการ โรงเรียนเพ็ญศิริ - อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนนิบงชนูปถัมภ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลาเขต 1







## เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

เรื่อง

สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

**Competencies of School Administrator in The special Development Zone of  
Southern Border Provinces**

อาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

โดย

นางพิชญประไพ ทิพากรเกียรติ

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560



การสนทนากลุ่มเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ในการสนทนากลุ่ม มีเอกสารประกอบ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดการสนทนากลุ่ม
2. ประเด็นข้อคำถาม
3. เอกสารใช้ประกอบการศึกษา



**กำหนดการสนทนากลุ่ม**  
**สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ**  
**จังหวัดชายแดนภาคใต้**  
**ณ ห้องประชุมโรงแรมซี.เอส. จังหวัดปัตตานี**  
**วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2560**

- .....
- เวลา 08.30 – 09.00 น. ผู้เชี่ยวชาญเดินทางมาถึงโรงแรม ซี.เอส. จังหวัดปัตตานี และลงทะเบียน
- เวลา 09.00 – 09.45 น. เริ่มการสนทนากลุ่ม โดย นางพิชญประไพ ทิพากรเกียรติ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
- เวลา 09.45 – 10.00 น. พักรับประทานอาหารว่าง
- เวลา 10.00 – 11.30 น. การสนทนากลุ่มตามประเด็นข้อคำถามที่กำหนด
- เวลา 11.30 – 12.00 น. สรุปผลการแนวดำเนินการสนทนากลุ่มตามประเด็นข้อคำถาม แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
- เวลา 12.00 – 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน

**ประเด็นข้อคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มงานวิจัยเรื่อง  
สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ  
จังหวัดชายแดนภาคใต้**

.....

- จากประสบการณ์การทำงานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ท่าน มีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้” อย่างไรบ้าง

**1. ด้านสมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance Competency)**

.....

.....

.....

.....

.....

**2. ด้านสมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Service Mind Competency)**

.....

.....

.....

.....

.....

**3. ด้านสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity Competency)**

.....

.....

.....

.....

.....

**4. ด้านสมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Strategy Competency)**

.....

.....

.....

5. ด้านสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work Competency)

.....

.....

.....

.....

.....

6. ด้านสมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน(Motivation Competency)

.....

.....

.....

.....

.....

7. ด้านสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result Competency)

.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ
วัน เดือน ปี เกิด	21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2501
สถานที่เกิด	181 หมู่ 1 ตำบลโลกศิโยน อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
วุฒิการศึกษา	ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปริญญามหาบัณฑิต วิชาเอกเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกาศนียบัตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
ที่อยู่ปัจจุบัน	142/96 หมู่ 12 ตำบลสะเตงนอก อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา รหัสไปรษณีย์ 95000

