

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*
(A COMPETENCY DEVELOPMENT
MODEL FOR SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER
THE OFFICE OF THE BASIC
EDUCATION COMMISSION)



ปรีชา กระแสร์**
ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด***
ดร. เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา/ด้านบริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์การบริหาร การศึกษา การบริหารสถานศึกษา มีผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับจำนวน 17 คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำผลการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการยืนยันรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะจึงนำร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรวจสอบ รูปแบบด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน และศึกษาความเป็นไปได้ของ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเพื่อถามความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา จำนวน 328 คน

*วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

** นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

*** รองศาสตราจารย์ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 สมรรถนะ 14 สมรรถนะย่อย 71 พฤติกรรมดังนี้ 1) สมรรถนะด้านผู้นำ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะคือ ภาวะผู้นำ 5 พฤติกรรม และลักษณะพิเศษส่วนตัว 5 พฤติกรรม 2) สมรรถนะด้านองค์การ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะคือ การวิเคราะห์องค์การ 3 พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์การ 4 พฤติกรรม 3) สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะคือ ความรู้ทักษะประสบการณ์ด้านบริหาร 6 พฤติกรรม ความรู้ทักษะประสบการณ์ด้านวิชาการ 5 พฤติกรรม กระบวนการคิด 3 พฤติกรรม และการสื่อสาร 5 พฤติกรรม 4) สมรรถนะด้านบุคลากร ประกอบด้วย 4 สมรรถนะคือ การเป็นแบบอย่าง 9 พฤติกรรม การบริหารงานบุคคล 6 พฤติกรรม คุณธรรมจรรยาบรรณ 6 พฤติกรรม และการให้บริการ 5 พฤติกรรม และ 5) สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะคือ การวางแผนกำหนดเป้าหมาย 5 พฤติกรรม การนิเทศติดตามผล 4 พฤติกรรม ในแต่ละพฤติกรรมมีระดับคุณภาพ 5 ระดับ ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านบุคลากรมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สมรรถนะที่มีความเหมาะสมในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ สมรรถนะด้านผู้นำ สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ สมรรถนะด้านองค์การ และสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา/ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ

ABSTRACT

The purpose of this study was to develop the Competency model for school administrators under the Office of the Basic Education Commission. The samples used for developing the model included 17 experts in the area of educational administration/ school administration who gained highly achieved experiences and acceptance, derived by means of purposive sampling. In-depth interview was used for collecting the data. The model was verified the appropriateness with 17 educational administration experts by using the focus group technique. The model for school administrators under the Office of the Basic Education Commission was tested the implementation appropriateness of the model by 328 school administrators with 5 levels rating scale questionnaire . The results revealed that the model for school administrators under the Office of the Basic Education Commission consisted of 5 competencies 14, sub-competencies and 71 behaviors as follows; 1) The leadership competency consisted of leadership 5 behaviors and personal characteristic 5 behaviors 2) The organizational competency consisted of organization analysis 3 behaviors and organization culture 4 behaviors 3) The knowledge skill and experiences competency consisted of administration skilled experience 6 behaviors, academic skilled experience 5 behaviors, thinking process 3 behaviors and communication 5 behaviors 4) The personnel competency consisted of role model 9 behaviors, human resource management 6 behaviors, morals and ethics 6 behaviors and service

mind 5 behaviors. 5) The strategy planning competency consisted of planning and target indication 5 behaviors and monitoring supervision 4 behaviors, Each behaviors consisted of 5 proficiency levels. The school administrators have agreed that the personnel competency was appropriate at the highest level. In addition, the appropriateness was at high levels in areas of leadership competency, strategy and planning competency, organizational competency, knowledge skill and experiences competency respectively.

KEYWORDS: SCHOOL ADMINISTRATOR COMPETENCY / COMPETENCY DEVELOPMENT MODEL

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาส และเป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างภูมิคุ้มกัน มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการพัฒนาประเทศนั้น ประเทศไทยได้ยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งเป็นการดำเนินงานในลักษณะทางสายกลางที่สอดคล้องกับสิ่งที่อยู่รอบตัวและสามารถปฏิบัติได้จริง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2545) สู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ได้เน้นการให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมพร้อมทั้งสร้างเครือข่ายการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามตรวจสอบผลดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550 – 2554) ยังคงอัญเชิญ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิรูปการศึกษา เป็นการพัฒนาศึกษาแห่งชาติตามแผนพัฒนาศึกษา จากรายงานการสัมมนา เรื่อง “6 ปีกับการปฏิรูปการศึกษาจัดโดย สำนักงานเลขาธิการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการร่วมกับ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)” พบว่า สถานศึกษาร้อยละ 82 มีผู้บริหารอยู่ในระดับดี แต่การบริหารวิชาการยังเป็นปัญหา ดังนั้น ทำอย่างไรผู้บริหารจะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียนเป็นไปตามทิศทางการปฏิรูปการศึกษา พบปัญหาอุปสรรคว่า การบริหารงานยังมีความเข้าใจที่ไม่ชัดเจน และไม่ตรงกัน ทั้งระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน หรือครูผู้สอน การสั่งการให้ครูไปเข้ารับการพัฒนาอบรมนอกสถานที่ในเวลาราชการ การฝึกอบรมไม่เชื่อมโยงกับการสอน การบริหารและนอกจากนั้นยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนยังขาดทักษะความเป็นผู้นำในเชิงวิชาการ บริหารงานวิชาการไม่เป็น ส่วนใหญ่เก่งเรื่องการบริหารบุคลากร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2548, หน้า 11) จากผลการสอบประเมินผลนักเรียนนานาชาติ PISA 2000 ถึง 2009 พบว่า นักเรียนไทยกลุ่มอายุ 15 ปี มีผลการประเมินต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ ต่อเนื่องถึง 4 ครั้ง (นิภา สุขพิทักษ์, 2554, หน้า 1) และผลการสอบของนักเรียนโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (PISA) พบว่า เด็กไทย 74 เปอร์เซ็นต์อ่านภาษาไทยไม่รู้เรื่อง วิเคราะห์ความหมาย



ไม่ถูก และใช้ภาษาให้เป็นประโยชน์ในการเรียนวิชาอื่นๆ ไม่ได้ การปฏิรูปครูอาจารย์ควรเพิ่มแรงจูงใจให้ครูดี ครูเก่ง อยู่ต่อและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น พัฒนาครูที่มีแววและครูรุ่นใหม่อย่างเอาจริงเอาจัง หัวใจของคุณภาพการศึกษาอยู่ที่โรงเรียน การปฏิรูปการศึกษาจะไม่เกิดผลอะไรเลยถ้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนสร้างการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้ เพราะเมื่อโรงเรียนและครูไม่มีคุณภาพ เราจะคาดหวังให้นักเรียนมีคุณภาพได้อย่างไร(ประโยชน์ คุปต์กาญจนากุล,2552, หน้า 1) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา โอกาสสร้างและการบริหารระดับสถานศึกษา ความตระหนัก อยู่ในระดับปรับปรุง การปฏิบัติปรับปรุง ผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับปรับปรุง นอกจากนั้นยังพบว่าสถานศึกษาร้อยละ 55 ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ร้อยละ 52 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2552)

ปัญหาที่พบในการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) จึงได้กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษามี ๔ ประการคือ 1)พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2)พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3)พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4)พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)ได้ระบุให้เห็นว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม โดยได้สร้างต้นแบบของสมรรถนะข้าราชการพลเรือน มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสมรรถนะในภาคราชการเพื่อการประเมินผลงานและการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ แบ่งเป็นสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Minded) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้นำสมรรถนะข้าราชการมาใช้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเลื่อนวิทยฐานะโดยกำหนดสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำสายงาน คือ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2547, หน้า 5)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวมีผลกระทบต่อ การปฏิรูปการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จะไม่สำเร็จตามนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในความสำเร็จ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะ พฤติกรรมในด้านการบริหาร ที่ประกอบไปด้วย ความรู้ความสามารถ ทักษะทางการบริหาร และมีวิธีการ มีหลักการ ทฤษฎีตลอดจนลักษณะพิเศษส่วนตัวเป็นที่ยอมรับได้อย่างสูง ซึ่งเป็นสมรรถนะ ในการบริหารงานนั่นเอง พร้อมทั้งผู้บริหารมีสมรรถนะทางการบริหาร และมีการพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้นแล้ว การจัดการศึกษาตามนโยบายถูกพัฒนาขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามของการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ซีดานแมนลักคา (Sydanmaanlakka, 2002.) สมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็น
สิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือสมรรถนะของบุคคลจะต้องสอดคล้อง
กับสมรรถนะขององค์การ สมรรถนะในที่นี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติ ประสิทธิภาพและคุณลักษณะ
แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) สมรรถนะ (Competency) เป็นตัวแปรที่สามารถใช้ทำนาย
การประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด มีองค์ประกอบ
5 ประการของสมรรถนะประกอบด้วย ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง
(Self Concept) : เจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Value) และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง
บุคลิกประจำตัวของบุคคล (Traits) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) (2552, หน้า
4) กำหนดคุณลักษณะ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก
5 สมรรถนะ 1)การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) 2)การบริการที่ดี (Service
Mind-SERV) 3)การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) 4)การยึดมั่นในความถูกต้อง
ชอบ และจริยธรรม (Integrity-ING)และ 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW) สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดสมรรถนะหลัก ได้แก่
1)การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2)การบริการที่ดี 3)การพัฒนาตนเอง 4)การทำงานเป็นทีม สมรรถนะประจำ
สายงานได้แก่ 1)การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ 2)การสื่อสารและการจูงใจ 3)การพัฒนาศักยภาพ
บุคลากร และ4)การมีวิสัยทัศน์ (ก.ค.ศ., 2547)

2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

1) ผู้ทรงคุณวุฒิใช้ในการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็น ผู้บริหารการศึกษากระทรวง
ศึกษาธิการจำนวน 5 คน ผู้บริหารการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน
ผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 6 คน ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนชั้นนำ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 4 คน โดยการสุ่มแบบเจาะจง รวม 17 คน
2)ผู้เชี่ยวชาญใช้ในการตรวจสอบรูปแบบ โดยการสนทนากลุ่ม จำนวน 17 คนโดยการสุ่มแบบเจาะจง
จำแนกเป็น ผู้บริหารการศึกษา ระดับกระทรวงศึกษาธิการ 6 คน ผู้ปกครองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ
การจัดการศึกษา 4 คน ผู้บริหารการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2 คน ผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 5 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
เป็นผู้ปฏิบัติงานบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการสุ่มตัวอย่างมาจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวน 328 คน



วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปเป็นกรอบความคิด แนวทางการวิจัยและการสร้างแบบสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 17 คน เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และ พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการสนทนากลุ่มย่อย จากผู้เชี่ยวชาญ 17 คน ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม นำผลจากการดำเนินการมาแก้ไขปรับปรุง สรุปเป็นรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 42 เขตพื้นที่ โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวน 328 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับถามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผลการศึกษาคือความเป็นไปได้ของรูปแบบ

สรุปผลการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 สมรรถนะ 14 สมรรถนะย่อยและ 71 พฤติกรรม ดังนี้ 1)สมรรถนะด้านผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 5 พฤติกรรม และลักษณะพิเศษส่วนตัว 5 พฤติกรรม 2)สมรรถนะด้านองค์การ ประกอบด้วย วิเคราะห์องค์การ 3 พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์การ 4 พฤติกรรม 3)สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์การบริหาร 5 พฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์วิชาการ 5 พฤติกรรม กระบวนการคิด 3 พฤติกรรมและการสื่อสาร 5 พฤติกรรม 4)สมรรถนะด้านบุคลากร ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่าง 9 พฤติกรรม การบริหารบุคคล 6 พฤติกรรม ด้านคุณธรรมจริยธรรม 6 พฤติกรรมและการให้บริการ 5 พฤติกรรม 5)สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนกำหนดเป้าหมาย 5 พฤติกรรม และการนิเทศติดตามผล 4 พฤติกรรม และในแต่ละพฤติกรรมมีระดับคุณภาพ 5 ระดับ

อภิปรายผล

1. สมรรถนะด้านผู้นำ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะด้านผู้นำถือเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในการบริหารงาน ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลหรือผู้ตามได้ออกแรงพยายามเหนือ

ความความหมาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมเหนือธรรมดาเพราะหากว่าผู้นำสามารถนำสิ่งต่างกับบุคลากรได้แล้วนั้นคือความสำเร็จของงาน เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 ผู้บริหารต้องกำหนดการสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจของผู้ตาม การออกแรงพยายามแสดงพฤติกรรมเหนือธรรมดาคจะทำให้เกิดความเคารพ รัก ภาคภูมิใจและศรัทธาตนเองอย่างแรงกล้าเป็นพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ เดวิส (Davis, 1976) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องหยิบยื่นสิ่งใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ตามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบมอบหมายงานที่น่าสนใจ และทำลายความสามารถของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายแห่งความสำเร็จของนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ คอลลิน (Collins, 2005) ที่ว่าผู้นำที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่ยิ่งใหญ่จะต้องมีกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่จบสิ้นในตัวของมันเอง องค์การจะต้องเปรียบเทียบความก้าวหน้ากับสถานะเดิมของตนเองอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมที่โดดเด่น และแสดงพลังแห่งความสำเร็จสูง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในระดับคุณภาพระดับ 5 ซึ่งต้องเป็นผู้นำที่ยั่งยืนสร้างความคิดใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ตามรวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม และสามารถกำหนดแผนการพัฒนาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงขั้นตอนของการพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับ วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550) เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานโดยการตั้งเป้าหมายด้วยตนเองแล้วนั้น เป็นการให้ผู้ตามแสดงความเชื่อมั่นตามศักยภาพของตนเองในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ ซึ่งนั่นหมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ ที่พยายามกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง สมรรถนะด้านลักษณะพิเศษส่วนตนพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จนั้น จะเป็นผู้ที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตน (Attribute) ซึ่งเป็นความโดดเด่นของผู้บริหารที่มีสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเป็นอย่างยิ่ง การมีลักษณะพิเศษเฉพาะตนนี้ เป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้การบริหารสัมฤทธิ์ผลเหนือกว่าธรรมดา นอกจากนั้นการเป็นผู้บริหารที่มีความคิดในเชิงบริหารใหม่ ๆ คิดใหม่ ทำใหม่ ไม่เลียนแบบใครหรือหากต้องเลียนแบบก็ต้องทำการต่อยอดเป็นนวัตกรรมของตนเอง เป็นพฤติกรรมที่อยู่ในระดับคุณภาพระดับ 5 ความเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะตนนี้จะทำให้องค์การ เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิชี่และเดวานน่า (Tichy & Devanna, 1989) ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจนทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายนั้นผู้นำจะต้องนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ผู้นำต้องเป็นคนกล้าเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริงมั่นใจในความสามารถของตนเองและผู้อื่น สร้างแรงผลักดันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีคุณค่า สามารถเผชิญกับความสลับซับซ้อนคลุมเครือเพราะผู้นำมีความกล้าเผชิญในทุกสิ่งอย่างด้วยความเข้มแข็ง เด็ดขาดโดยยึดพื้นฐานของความถูกต้องและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาไว้ซึ่งประโยชน์ขององค์การตลอดเวลา พร้อมทั้งพยายามให้ผู้ตามเป็นไปด้วย เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5

2. สมรรถนะด้านองค์การพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะด้านองค์การถือเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา สมาชิกในองค์การมีความสำคัญในฐานะปัจเจกบุคคลที่จะต้องขับเคลื่อนในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องวิเคราะห์บุคคลในองค์การได้เป็นอย่างดี เพราะผล



การวิเคราะห์ถูกต้องข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาองค์การ เปลี่ยนแปลง และประเมินมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วิธีการใหม่ ๆ ให้องค์การพัฒนาขึ้น หรือคงซึ่งสิ่งที่ดีไว้ สามารถระบุเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งระบุไว้เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 สอดคล้องกับ สุพานี สถะภูวณิช (2552) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์การมี 3 ระดับ คือการวิเคราะห์ปัจจัย ระดับบุคคล การวิเคราะห์ระดับกลุ่ม และการวิเคราะห์ในระดับองค์การ การวิเคราะห์โดยการศึกษา ปัจจัยระดับบุคคลนั้น จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การวิเคราะห์ ระดับกลุ่ม มีความสำคัญเพราะกลุ่มจะสร้างแนวคิดที่ทำงานจะต้องติดต่อสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มอยู่เสมอ คุณลักษณะของคนที่มาวมกันจะเกิดพลวัตของกลุ่มผู้บริหารจะต้องเข้าใจ และทำให้เกิดพลังกลุ่มในเชิงบวกให้มากที่สุด การวิเคราะห์ในระดับองค์การ บุคคลทุกคนต้องมี สังกัดต้องอยู่ภายใต้แผนงานหรือฝ่าย หรือส่วนงานใดงานหนึ่ง ต้องมีบังคับบัญชาโครงสร้าง จะเป็นกรอบจำกัดในการดำเนินงาน จะต้องออกแบบโครงสร้างให้เหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ และ สอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2551) กล่าวว่า ผู้บริหารควรเริ่มต้นจากการมองภาพรวม ขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในภาพรวมที่จะเชื่อมโยงกันให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ในองค์การของเราได้อย่างยั่งยืน องค์การที่ประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องสานพลังความร่วมมือ ของคนในองค์การได้อย่างสร้างสรรค์ มีความร่วมมือร่วมใจกันแล้วต่อยอดพลังความคิดของกันและกัน ร่วมสร้างคุณค่า แปลงความรู้ ประสบการณ์เป็นนวัตกรรมส่งผลให้เกิดความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การ การวิเคราะห์องค์การ สามารถที่จะระบุและสามารถทำนายอนาคตขององค์การได้ ในสมรรถนะ ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า มีความสำคัญเพราะวัฒนธรรมเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ วัฒนธรรม จะสร้างคุณประโยชน์และคุณค่าให้แก่องค์การตลอดจนการที่ผู้บริหารเข้าใจในค่านิยมความเชื่อ ของบุคคลในองค์การ การสร้างความผูกพัน การมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์การจะส่งผลให้ การปฏิบัติงานมุ่งสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ เดนิสัน(Denison, 1990) ได้ศึกษาปัจจัย ด้านวัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพขององค์การพบว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ ขององค์การเป็นอย่างมาก วัฒนธรรมก่อให้เกิด 1) การผูกพันการมีส่วนร่วม 2) การปรับตัวที่เหมาะสม กับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ 3) การมีพฤติกรรมปฏิบัติที่สม่ำเสมอ และ 4) การมีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม จึงทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางดำเนินงาน เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 ระบุถึงการสร้างค่านิยมความเชื่อประเพณีของบุคคลในองค์การ ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถระบุ เป็นแผนและแนวปฏิบัติการใช้ค่านิยม ประเพณีวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ อภิชาติ ศรีเมือง (2551) กล่าวว่า การบริหารองค์การขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการบริหารบุคคลในองค์การแบบไทย มีลักษณะตามแนวทางวัฒนธรรมของสังคมตะวันออกคือ ทำงานร่วมกันแบบบุคคลในครอบครัว เดียวกัน โดยยึดถือความเป็นพี่น้องหรือสายสัมพันธ์ความเป็นเครือญาติ ใช้ระบบอุปถัมภ์ค้ำจุนบุญคุณ ต้องทดแทน เป็นเครื่องผูกใจความสัมพันธ์ต่อกัน คำนึงถึงความอาวุโสเป็นกลไกการควบคุมและ ก่อให้เกิด “ความเกรงใจกัน” การเรียกขานชื่อของเจ้านายด้วยการให้ความเคารพ ยาเกรง เกรงใจ คือ สื่อที่สะท้อนถึงลักษณะจุดเด่นของวัฒนธรรมในองค์การความเป็นไทย สอดคล้องกับ มาชะ ภูจินดา (2554) ที่กล่าวว่า ในการนำวัฒนธรรมมาเป็นตัวกำหนดเพื่อการพัฒนาคนในองค์การนั้น จำเป็น ต้องกำหนดวัฒนธรรมที่นำมาใช้ร่วมกันอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรม



อาชีพ วัฒนธรรมองค์กร นั้นถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่เป็นตัวกำหนดบรรทัดฐาน (Norm) และสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้สมาชิกองค์กรมีความเชื่อ และประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น ซึ่งพฤติกรรมที่ระบุไว้ในคุณภาพระดับ 5 ที่ว่าการสร้างความผูกพันความร่วมมือ ยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานขององค์กร โดยการสร้างเป็นจิตสำนึกปฏิบัติตนในความผูกพันความร่วมมือ สามารถระบุกำหนดเป็นแผนระยะสั้น ระยะยาวได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญพรษา วัฒนเมษินทร์กุล (2551) เรื่อง การศึกษาตัวแบบองค์การสุขภาพดี : กรณีศึกษา องค์การเอกชนสัญชาติไทยในประเทศไทย ที่มีอายุมากกว่า 100 ปี พบว่า ปัจจัยในการอยู่รอดขององค์การเอกชนในประเทศไทยที่มีอายุมากกว่า 100 ปี นั้นประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ด้าน คือ ด้านสุขภาพพนักงาน ด้านสุขภาพองค์การด้านสุขภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม ในด้านสุขภาพองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะความรู้ ทักษะ ประสบการณ์การด้านบริหารเป็นสมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญ การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การฝึกฝนปฏิบัติจนเกิดทักษะการใช้ความรู้ที่เชี่ยวชาญเกิดความชำนาญ จนเป็นทักษะติดตัว ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสั่งสมเป็นเวลานานจนเป็นที่ยอมรับ มีความรู้ด้านการบริหาร อย่างต้องแก่เหนือกว่าผู้อื่นเป็นสิ่งที่ดี นั้นแสดงว่าบริหารงานโดยความรู้และโดยทักษะ ซึ่งสั่งสมเป็นประสบการณ์มาใช้ในการบริหารงานถือเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่ง จนสามารถนำเสนอเป็นรูปแบบในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549) เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะของสังคมไทยและลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ แยกประเภทได้ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ในด้านบริหาร แบ่งเป็นด้านความรู้ทางบริหาร ทักษะการบริหารงานและทักษะการบริหารคน ด้านความรอบรู้ทางบริหารนั้น ผู้บริหารต้องสามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการทฤษฎี ทางการบริหารประยุกต์ใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์สังเคราะห์ สร้างองค์ความรู้ใหม่ ในการบริหารงาน กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาไปสู่อนาคต มีทักษะในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านวิชาการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องรอบรู้เข้าใจ ในหลักสูตรสถานศึกษาเป็นอย่างดี ถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นเพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ผู้เรียนโดยตรง นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องจัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรสถานศึกษา ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารต้องรู้และเข้าใจหลักสูตรสถานศึกษา สามารถนำมาวางแผนได้ สอดคล้องตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ตลอดจนต้องติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านวิชาการตลอดเวลาเป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 สอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องพยายามแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ การศึกษาเพิ่มเติมอยู่เป็นประจำ ความสามารถพิเศษ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความรู้ด้านวิชาชีพที่เหนือกว่าคนอื่น มีความสนใจ รู้ต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน เพื่อนำมาปรับการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม อีกทำเป็นการพัฒนาองค์การให้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา



สมรรถนะด้านกระบวนการคิด ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องใช้กระบวนการคิดในการพัฒนางานในสถานศึกษา ความคิดจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพัฒนากระบวนการคิด โดยพื้นฐานของความถูกต้องจะต้องแฝงด้วยคุณธรรมจริยธรรมผู้บริหารที่มีกระบวนการคิดจะถูกพัฒนาเป็นรูปแบบกระบวนการคิด เพื่อพัฒนาองค์การซึ่งกระบวนการคิดต่าง ๆ จะถูกกระตุ้นให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ ๆ และเคารพความคิดของผู้อื่น เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรสร้างกระบวนการคิดที่หลากหลาย เพื่อคิดพัฒนางานในองค์การ หากแต่ความคิดดังกล่าวต้องอยู่ในพื้นฐานความเป็นไปได้ เป็นความจริงและกำกับด้วยคุณธรรม จริยธรรม ดังงานวิจัยของ ทรงกลด เจริญพร (2553) เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักพุทธศาสนา พบว่า ด้านรูปแบบวิถีคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) หลักธรรมในเรื่องของโยนิโสมนาสิกการ เป็นทั้งหลักธรรมใหญ่และเป็นองค์ประกอบที่อยู่ในหลักธรรมทั้งปัจจัยให้เกิดสัมมาทิฎฐิ 2 และ วุฒิธรรม 4 ดังนั้น กระบวนการคิดของผู้บริหารและบุคคลในองค์การจำเป็นต้องใช้คุณธรรม หลักธรรม เป็นเครื่องกำกับนอกจากนั้น การคิดนอกกรอบเชิงพัฒนาที่ไม่ซ้ำแบบผู้ใดจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การและยังสอดคล้องกับ บุญพรชญา วัฒนามะฆิณทร์กุล (2551) เรื่องการศึกษาตัวแบบองค์การ สุขภาพดี : กรณีศึกษาองค์การเอกชนสัญชาติไทย ในประเทศไทย ที่มีอายุมากกว่า 100 ปี พบว่า ปัจจัยในการอยู่รอดขององค์การเอกชนในประเทศไทยที่มีอายุกว่า 100 ปี ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ด้าน คือ ด้านสุขภาพพนักงาน ด้านสุขภาพองค์การ และด้านสุขภาพและความซื่อสัตย์ ความเป็นมิตรภาพ การทำงานเป็นทีม และความเป็นชุมชน ซึ่งในการศึกษาดังกล่าวจะมีเรื่องจริยธรรมจิตใจ และจิตวิญญาณเป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาสุขภาพทั้ง 3 ด้าน ส่วนสมรรถนะด้านการสื่อสารพบว่า ทักษะด้านการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพสังคมปัจจุบันการสื่อสาร สื่อความด้วยช่องทางสื่อที่หลากหลาย เป็นส่วนที่สำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องมีทักษะการพูด การจับประเด็น การนำเสนอ ที่มีประสิทธิภาพในหลายช่องทาง เพราะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารงาน และการใช้ภาษาที่ง่าย ๆ จะเกิดความเข้าใจ เห็นด้วยและคล้อยตาม ในที่สุด จนสามารถนำเสนอการใช้ ช่องทางการสื่อสารสั่งการในระบบราชการ โดยเครือข่ายทันสมัยอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องได้ระบุเป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 สอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่าผู้บริหารมีการสื่อสารมากในแต่ละวันในการสั่งการและการควบคุมงานในองค์การ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือการสื่อสารได้อย่างถูกต้องและไม่มีอุปสรรค ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายของข้อมูลที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้การทำงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. สมรรถนะด้านบุคลากรพบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สมรรถนะด้านบุคลากรในการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารมีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความจริงใจ จริงใจ มุ่งมั่น ทุ่มเทขยัน มีความอดทน อุทิศเวลาต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างและขององค์การในสังคมจนได้รับความเชื่อถือมีรางวัลเกียรติยศเป็นเครื่องยืนยัน ระบุเป็นพฤติกรรมคุณภาพ ระดับ 5 เพราะผู้บริหารคือภาพลักษณ์ขององค์การ สอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Example) ประพฤติตนดี เป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนั้น บทบาทของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในด้านทิศทางการทำงาน (Visioning & Setting an Example) คือ การแสดงตัวอย่างให้เห็น (Lead by Example) ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างในการแบกรับความเสี่ยงและการเรียนรู้การจะสร้างให้คนในองค์การกล้าที่จะคิด ทำสิ่งที่ผู้นำ



ต้องทำให้เห็นเป็นตัวอย่างกับพนักงานระดับล่าง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างด้านการมีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ สามารถแสดงตนเป็นผู้รู้ได้เสมอ ๆ สอดคล้องกับบุคลิกลักษณะการวางตัวเหมาะสมมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นมีความเสียสละ มีความซื่อสัตย์ มีความเข้าใจตนเอง วิเคราะห์และพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีจิตใจที่รักต่อวิชาชีพตนเองจนบุคคลากรเห็นเป็นตัวแบบ อีกทั้งยังสามารถกำหนดรูปแบบการสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมและปลูกฝังการมีจิตใจที่ดีต่องาน รักและศรัทธาในงานของตนเองเป็นแบบอย่างเผยแพร่ต่อองค์กรอื่น เป็นพฤติกรรมระดับคุณภาพ 5 สอดคล้องกับงานวิจัยของโฮปเปอร์และพอตเตอร์ (Hooper and Potter, 2000) เสนอแนวคิดถึงผู้นำเชิงปฏิบัติ (Tran Scendental leadership) ที่มีประสิทธิผลสามารถเอื้ออำนวยให้ผู้ตาม ยกกระดับสถานการณและผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งผู้นำลักษณะนี้ จะมีสมรรถนะที่เป็นบุคคลตัวอย่างที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจคนอื่น ๆ จึงจำเป็นและสมควรที่จะประพฤติปฏิบัติตนให้เป็น “ตัวแบบบทบาท (Role Models)” ให้แก่บรรดาผู้ตาม เพราะสัญชาตธรรมมีอยู่ว่า มนุษย์มักจะเชื่อถือและคล้อยตามสิ่งที่ตนได้เห็นมากกว่าสิ่งที่ได้ยินได้ฟัง ส่วนสมรรถนะด้านการบริหารบุคคลากรพบว่า ผู้บริหารต้องเรียนรู้ รู้จักบุคคลในองค์กร สร้างความผูกพัน สร้างทีมงานจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การสร้างความผูกพัน การสร้างขวัญและกำลังใจ การใช้หลักการทฤษฎี หลักจิตวิทยาในการบริหารบุคคลในองค์กร ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า และการสนับสนุนการมีความรู้ที่สูงขึ้นของบุคคลากรในองค์กร เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 และจะเห็นว่าสมรรถนะด้านการบริหารบุคคลากรมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด นั้นแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารสนใจบุคคลากรคือการได้คนก่อนแล้ว จึงได้งานสอดคล้องกับ คอลลิน (Collins, 2005) กล่าวว่า องค์กรจะมุ่งสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ได้ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เรื่องคนต้องมาก่อน ต้องเลือกคนที่ “ใช่” ร่วมในขบวนการจัดให้หนึ่งในที่หนึ่งถูกต้องเหมาะสมและเอาคนที่ “ไม่ใช่” ลงจากรถ เพราะคนที่ใช่เท่านั้น คือ คนที่มีทั้งความรัก (Passion) ความมุ่งมั่น (Commitment) และความมีวินัย (Discipline) ที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีและต้องสร้างความพึงพอใจของตนเองและบุคคลในองค์กร เกิดความรักในการทำงานมีความตั้งใจเป็นธรรมบริสุทธิ์ยุติธรรม มีหลักธรรมยึดเหนี่ยวมีความสุขอ่อนโยนอ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพเรียบร้อย มีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา มีทัศนคติ มีความศรัทธาต่อวิธีการทำงานในระบบราชการ เคารพสิทธิทางปัญญาของผู้อื่นปฏิบัติตนตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดเชื่อมั่นในผลของความดี – ความชั่ว พบเป็นพฤติกรรมในระดับคุณภาพ 5 เพราะประเทศไทยส่วนใหญ่จะเคารพนับถือต่อกันและกันเป็นอย่างมาก มีความเชื่อทางด้านศาสนาอย่างสูงส่งเป็นเบื้องต้น ฉะนั้นความสำนึกในด้านจิตใจ คุณธรรมจริยธรรมตลอดจนความละอายและสิ่งที่ฝังลึกในจิตใจค่อนข้างสูงสอดคล้องกับ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2554) ความที่ว่า พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงพระราชทาน “หลักราชการ” ให้กับข้าราชการไทยนานเกือบ 100 ปีมาแล้ว โดยทรงพิมพ์พระราชทานแก่ข้าราชการในพระราชพิธีตรุษสงกรานต์ พุทธศักราช 2457 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2457 ว่า การเป็นข้าราชการมีแต่เพียงความรู้เท่านั้นไม่เพียงพอ จำเป็นต้องมี “คุณวิเศษ” 10 ประการด้วย ได้แก่ 1) ความสามารถ 2) ความเพียร 3) ความมีไหวพริบ 4) ความรู้เท่าถึงการณ 5) ความซื่อตรงต่อหน้าที่ 6) ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป 7) ความรู้จักนินยคน 8) ความรู้จักผ่อนผัน 9) ความมีหลักฐาน และ 10) ความจงรักภักดี หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องคงถึงความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพ ไม่หวั่นไหว



การกระทำที่กำหนดไว้ คงรักษาความลับของผู้ได้บังคับบัญชา ยึดมั่นและรักษาคำพูดจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กรและสังคมสามารถชักชวนให้บุคคลในองค์กรและบุคคลอื่นได้เห็นความสำคัญและปฏิบัติตามเป็นพฤติกรรมในระดับคุณภาพระดับ 5 และสมรรถนะด้านการให้บริการ พบว่า ผู้บริหารต้องให้ความเข้าใจและสนใจความต้องการ การตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลนอกองค์กร และปฏิบัติตนเป็นผู้ให้บริการ และเป็นผู้รับบริการที่ดี ประทับใจ ตลอดจนการโน้มน้าวจิตใจของบุคคลให้บริการอย่างเป็นทางการเป็นหนึ่งเดียว สามารถสร้างวิธีการให้บริการและปรับการให้บริการให้สอดคล้องกับลักษณะของงานในองค์กร สอดคล้องกับ ก.ค.ศ. (2547) กล่าวถึงสมรรถนะผู้บริหารด้านการบริการที่ดี ว่ามีการนำข้อมูลของผู้รับบริการมาปรับปรุงระบบบริการให้สอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการให้บริการและรับบริการที่ดี มีความประทับใจทั้งผู้ให้และผู้รับอย่างสม่ำเสมอเป็นที่ยอมรับ พร้อมทั้งคิดปรับเปลี่ยนวิธีการบริการให้ดียิ่งขึ้นจนเป็นที่ยอมรับเป็นพฤติกรรมระดับคุณภาพระดับ 5

5. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบสมรรถนะด้านการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย มีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้บริหารต้องศึกษาและวิเคราะห์เพื่อการวางแผนกำหนดความสำคัญของงานและขั้นตอนของการวางแผนการทำงาน เพราะการที่จะทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายในยุคปัจจุบันกลยุทธ์เป็นสิ่งที่สำคัญหากเรานำมากำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมบูรณ์แล้วความสำเร็จของงานก็เป็นไปกว่าเดิม ผู้บริหารสามารถสร้างกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ การติดตาม การใช้แผน ตามขั้นตอนการดำเนินการ ตลอดจนการประเมินแผนและสร้างเป็นรูปแบบได้ เป็นพฤติกรรมระดับคุณภาพระดับ 5 ซึ่งสอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่แรกทางการบริหาร เพราะผู้นำมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผน การวางแผนเกิดขึ้นในทุกระดับของการบริหารในองค์กร ทุกแห่ง การวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันตลอดเวลา ผู้นำต้องมีความสามารถในการวางแผนครอบคลุมในทุก ๆ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสำหรับอนาคต ในสมรรถนะด้านการนิเทศ ติดตามผลพบว่า ผู้บริหารต้องให้การสอนงานชี้แนะให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี สามารถกำหนดการติดตามงานได้อย่างมีขั้นตอนนอกจากนั้น ยังสามารถประเมินงานได้อย่างหลากหลายรูปแบบ สอดคล้องกับ นิตย์ สัมมาพันธ์ (2549) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการเน้นวิธีการหลังจากนั้นก็นำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติและการติดตามวัดผลและควบคุมการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการสร้างความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสมรรถนะด้านการนิเทศ ติดตามผล พบว่า ผู้บริหารต้องให้การสอนงานชี้แนะให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี สามารถกำหนดการติดตามงานได้อย่างมีขั้นตอนนอกจากนั้น ยังสามารถประเมินงานได้อย่างหลากหลายรูปแบบซึ่งเป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 สอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า การจัดระบบการติดตามและประเมินงาน จะต้องกำหนดการติดตามว่าจะทราบผลหรือความก้าวหน้าโดยวิธีใดควรติดตามและประเมินงานเป็นระยะ ๆ และสม่ำเสมอหรือให้มีการรายงานตามกำหนด



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีนโยบายในการปรับพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ ตลอดจนหาวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเมินสมรรถนะให้สอดคล้องกับยุคสมัยการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร มาเทียบเคียงเพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาของตนเอง

ข้อเสนอแนะในระดับการปฏิบัติ

1. ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยสมรรถนะในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารสามารถนำสมรรถนะที่แสดงระดับพฤติกรรมไปประเมินการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองได้

2. ระดับคุณภาพพฤติกรรมที่แสดงในสมรรถนะต่างๆสามารถนำมากำหนดเป็นกรอบการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยการนำรูปแบบไปทดลองใช้และหาประสิทธิภาพซึ่งเป็นกระบวนการในการพัฒนาเชิงปฏิบัติการ และจัดการฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะการบริหารงานให้สูงขึ้นมาประเมินตามตัวชี้วัดสมรรถนะเห็นเป็นรูปธรรม

2. ควรศึกษาสมรรถนะที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- ทรงกลด เจริญพร. (2553). *องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักกรรมพหุศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิภา สุขพิทักษ์. (2554). *การสอบประเมินผลนักเรียนนานาชาติ*. วันที่สืบค้นข้อมูล 20 มกราคม 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.niteskan2.in.th/index.php>
- นิตย ลัมมาพันธ์. (2549). *ภาวะผู้นำเล่ม 1* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บดินทร์วิจารณ์ (2551). *การเสวนาสรรสร้างสรรควารสารการบริหารคน*. ปีที่ 29 ฉบับที่ 4/2551 หน้า 48-51.
- บุญพรธนา วัฒนเมฆินทร์กุล. (2551). *การฝึกตัวแบบองค์การสุขภาพดี : กรณีศึกษาองค์การเอกชนสัญชาติไทยในประเทศไทยที่มีอายุมากกว่า 100 ปี*. (บทความงานวิจัย). วารสารการบริหารคน. ปีที่ 29 ฉบับที่ 4/2551 หน้า 75 - 78.
- ประโยชน์ คุปต์กาญจนากุล. (2552). *โครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (PISA)*. วันที่สืบค้นข้อมูล 5 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/profile/Kprayote>.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.



- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ.).(2552). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา*.วันที่สืบค้นข้อมูล 10 พ.ค. 2552 ,เข้าถึงได้จาก <http://krujojo.blogspot.com>.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.). (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก : คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้*. นนทบุรี: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2552).*ปฐมบทปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับบริบทการพัฒนาประเทศ*. วันที่ค้นข้อมูล 25 พฤษภาคม 2552, เข้าถึงได้จาก <http://www.idd.go.th/Thai-html/05022007/PDF/PDF01/004.pdf>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2552).*แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2545)*.วันที่ค้นข้อมูล 25 พฤษภาคม 2552.เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=90>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2552).*แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549)*.วันที่ค้นข้อมูล 25 พฤษภาคม 2552.เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=91>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2552).*สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2549 – 2554)*.วันที่ค้นข้อมูล 25 พฤษภาคม 2552, เข้าถึงได้จาก <http://www.idd.go.th/Thai-html/05022007/PDF/PDF01/E- Plan10.pdf>
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).(2552).วันที่ค้นข้อมูล 23 พฤษภาคม 2552,เข้าถึงได้จาก<http://www.onesqa.or.th/th/download/index.php>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.(2548).รายงานการสัมมนา เรื่อง “6 ปีกับการปฏิรูปการศึกษาจัดโดย สำนักงานเลขาธิการการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการร่วมกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน):กรุงเทพฯ.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2549). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภาณี สฤษฎีวานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิชัย ศรีเมือง. (2551). *การบริหาร HR แบบภูมิปัญญาเอกกรอบ*. วารสารการบริหารคนปีที่ 2 ฉบับที่ 4/2551 หน้า 44 – 47.
- Collins, Jim (2005). *Good to great and the social sector : A Monograph to accompany good to great*, Jim Collins.
- Davis Keith, *Human relation at work*, (New York : McGraq – Hi'll Book Company, 1976, P96.
- Keeves J.P. (1997) *Educational research methodology and measurement (2nd ed.)* New York: Perganon.
- McClelland , D.C. (1973) . Test for Competence, rather than intelligence. *American Psychologists*.Vol.17 No.7.P.57-83. changing paradigm. n.p.
- Smith, R.H., and others. (1980). *Management: Making organization perform*. New York: Macmillan.
- Sydanmaanl akka, P. (2002), *An intelligent organization*. Oxford: Capstone.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1989). *The transformational leader*. New York : Wiley.