สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

พิมพ์ชนก ธุวะคำ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

พิมพ์ชนก ธุวะคำ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

COMPETENCY OF SCHOOL ADMINISTRATORS THE BASIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE SCHOOL UNDER THE FOUNDATION OF THE CHURCH IN THAILAND

PIMCHANOK THUWAKHAM

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment

of the Requirements for the Master of Education Degree

in Educational Administration

May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน

สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ของ พิมพ์ชนก ธุวะคำ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพ่วง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บูรณะชาติ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัชระ จตุพร)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง: สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผู้ศึกษาค้นคว้า: พิมพ์ชนก ธุวะคำ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บูรณะชาติ

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้บริหาร

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน และสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก ได้กลุ่มตัวอย่าง 293 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานโดยใช้สถิติทดสอบค่าที (t-test) และสถิติทดสอบค่าเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างใช้วิธีทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe) จากผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการควบคุมตัวเอง รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 2) การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการในการทำงาน โดยภาพรวมแตกต่าง และรายด้านมีความแตกต่างทั้ง 5 ด้าน

Title: COMPETENCY OF SCHOOL ADMINISTRATORS THE BASIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE SCHOOL UNDER THE FOUNDATION OF THE CHURCH IN THAILAND

Author: Pimchanok Thuwakham, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

Advisor: Assistant Professor Dr. Santi Buranachart

Keywords: Competency of School Administrator

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the competence of administrators of basic education institutions of schools under the Foundation of the Church of the Church in Thailand; 2) to compare the competence of administrators of basic education institutions of schools under the Foundation of Christ Council. Chak in Thailand According to the opinions of school administrators and teachers Classified by educational background and working experience in basic educational institutions of schools under the Foundation of the Church of the Church in Thailand Classified by educational background and work experience Determine the samples using the Craigsie and Morgan sample comparison tables. and sampling by simple random sampling by drawing method A sample of 293 people was obtained. The statistics used in the data analysis were percentage, mean, standard deviation. The statistic used to test the hypothesis by using the t-test and F-test statistic. When the difference was found, the Scheffe method was used for the pair difference test. From the results of the study, it was found that 1) The core competencies of administrators of basic education schools under the Foundation of the Church of the Church in Thailand Overall, it's at a high level. The aspect with the highest average was good service, followed by results-oriented. The aspect with the lowest average was teamwork. and administrative competence of basic education administrators The overall picture is at a high level. The aspect with the highest mean was self-control, followed by vision. The aspect with the lowest mean was the potential to adopt the change. 2) Comparison of core competencies and administrative competencies of basic education administrators of schools under the Foundation of the Church of the Church in Thailand. Classified by educational background The overall picture was not different. 3) Comparison of core competencies and administrative competencies of basic education administrators of schools under the Foundation of the Church of the Church in Thailand. Classified by work experience The overall picture is different. and each aspect is different in all 5 aspects.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บูรณะชาติ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่งจนวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา นางอรวรรณ กัลชาญพิเศษ ตำแหน่ง ผู้จัดการ–ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงรายวิทยาคม สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย นายวีรัตน์ สานุมิตร ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้ที่เกี่ยวข้องที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมาจนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

พิมพ์ชนก ธุวะคำ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฐ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5

สมมุติฐานการวิจัย 5

ขอบเขตของการวิจัย 5

นิยามศัพท์เฉพาะ 7

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย 9

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 10

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา 10

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ 20

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 55

กรอบแนวคิดจากการวิจัย 61

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 62

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 62

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 62

การเก็บรวบรวมข้อมูล 64
การวิเคราะห์ข้อมูล 64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 68
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน 68
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 70
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน 85
บทที่ 5 บทสรุป 100
สรุปผลการวิจัย 101
อภิปรายผลการวิจัย 106
ข้อเสนอแนะ 118
บรรณานุกรม 121
ภาคผนวก 131
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ 132
ภาคผนวก ข ดัชนีสอดคล้องของแบบสอบถาม 133
ภาคผนวก ค เครื่องมือในการวิจัย 141
ประวัติผู้วิจัย 150

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....68

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในภาพรวม 70

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 71

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการบริการที่ดี 72

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 73

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม.....75

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการทำงานเป็นทีม.....76

ตาราง 8 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในภาพรวม 77

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการเป็นผู้นำ.....78

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์ 79

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ 81

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน.....82

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการควบคุมตัวเอง 83

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....85

ตาราง 15 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา 87

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 88

ตาราง 17 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 89

ตาราง 18 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการบริการที่ดี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 90

ตาราง 19 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร

ในประเทศไทย ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 91

ตาราง 20 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 92

ตาราง 21 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 92

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 93

ตาราง 23 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านสภาวะผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 95

ตาราง 24 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....96

ตาราง 25 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 96

ตาราง 26 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 97

ตาราง 27 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการควบคุมตัวเอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....98

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model).....22

ภาพ 2 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ (competency).....36

ภาพ 3 แสดงการกำหนดสมรรถนะ 45

ภาพ 4 แสดง Performance Management System.....46

ภาพ 5 แสดงเกณฑ์ความสามารถในแต่ละระดับ.....52

ภาพ 6 แสดงเกณฑ์ความสามารถ สมรรถนะในการแก้ปัญหา 53

ภาพ 7 แสดงกรอบแนวคิดจากการวิจัย 61

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและการดำเนินชีวิตปัจจุบันในยุคโลกาภิวัฒน์ (Globalization) มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ไปมากเป็นยุคที่เต็มไปด้วยการแข่งขันเร่งรีบ การเผชิญกับสิ่งแปลกใหม่และวิทยาการต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งสิ่งที่ดีขึ้นและบางส่วนส่งผลให้สังคมขาดสันติสุขส่งผลกระทบโดยตรงต่อวิถีการดำรงชีวิตของคนทั่วไป การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของคนในประเทศมีอัตราสูงขึ้นทุกขณะ ความสำคัญของการพัฒนาประเทศจึงมิได้ขึ้นอยู่กับระบบทุนหรือทรัพยากรอีกต่อไปแต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพและคุณภาพของคนเป็นสำคัญ

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างและพัฒนาคุณภาพของคนในประเทศ การขับเคลื่อนพัฒนาหรือยกระดับคุณภาพการศึกษามีปัจจัยหรือตัวแปรที่สำคัญที่สุดคือ “ผู้บริหาร” เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ขับเคลื่อนและแปลงนโยบายสู่การนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาสถานศึกษาต้องมีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ โดยในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าวให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จึงถือเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในระดับสูง (สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์, 2560, หน้า 199–202) ซึ่งเมื่ออำนาจการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ก็ย่อมต้องเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดำเนินการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและแผนพัฒนาการศึกษาของชาติ ตลอดจนเป็นผู้รับนโยบายโดยตรงและนำนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติ ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบริหารโรงเรียนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมย่อมที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน การบริหารงานก็จะประสบผลสำเร็จ แต่การที่จะให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานในสถานศึกษาทำงานประสานความร่วมมือกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น

ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีสมรรถนะ (Competency) ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความศรัทธาและยอมรับการบริหารงาน สมรรถนะจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารบริหารและจัดการศึกษา มีผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ซึ่งได้แก่ความรู้และสติปัญญาทักษะการทำงานรวมไปถึงคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในการปฏิบัติงาน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2560, หน้า 19) ผู้บริหารจึงควรที่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถแสดงบทบาทผู้นำที่มีสมรรถนะ (Competency) สูงนั่นคือมีและใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำจะต้องได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญ 3 กลุ่ม คือ 1) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นข้อมูลหรือความรู้เฉพาะด้านสำหรับผู้บริหาร เช่น ความรู้หรือทักษะทางด้านการบริหารการศึกษา ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ตลอดจนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและสารสนเทศ 2) ทักษะ (Skills) คือสิ่งที่ผู้บริหารกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะสำหรับการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะการเป็นผู้นำระดับโลก ความสามารถในการบริหารเวลา และความใส่ใจ (จารุวรรณ นาตัน, 2559, หน้า 729–746) ในยุคของการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารมืออาชีพจึงจะสามารถขับเคลื่อนโรงเรียนและสถานศึกษาให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการและความคาดหวังของสังคม ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อต่อความสำเร็จ โดยเฉพาะการใช้กระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกสถาบันและทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องและการบริหารงานโดยใช้คณะบุคคล ตลอดจนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School–Based Management) ตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร ซึ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย คือ นักเรียนและชุมชนมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม (ธีระ รุญเจริญ, 2559, หน้า 19–20) ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรที่อยู่ทั้งในฐานะของผู้นำครูและบุคลากรในสถานศึกษาจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา บรรลุผลด้วยการแสดงออกอย่างมีศาสตร์และศิลป์ ไม่ยึดติดกับการบริหารแบบเดิม ๆ ที่มุ่งทำตามนโยบายหรือส่วนกลางกำหนดมาให้ ซึ่งมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารสถานศึกษาเกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายการบริหารราชการ เป็นไปตามหลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และสอดคล้องกับแนว

ทางการปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและผู้รับบริการ การปฏิรูปจะบรรลุผลสำเร็จได้ต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรกโดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งการที่บุคลากรจะทำงานแล้วได้ผลดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะภายในว่าเป็นอย่างไร เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการทำงาน การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงทำได้ไม่ง่ายนักเพราะต้องอาศัยเวลา แนวคิดนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการพัฒนาสมรรถนะให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาว์ปัญญา “สมรรถนะ” เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีองค์ประกอบสำคัญคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) โดยเน้นการวิเคราะห์คน มากกว่าการวิเคราะห์งานเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการและลักษณะงานที่กว้างและหลากหลาย ดังนั้นในการบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนจะต้องอาศัยรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือบุคคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบมีสมรรถนะในการบริหารงบประมาณ มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจในงานอย่างถ่องแท้ งานที่ต้องอาศัยความรอบคอบความละเอียดอ่อน ต้องมีความสามารถในการจัดสรรงบประมาณได้อย่างลงตัวมีความโปร่งใส ยุติธรรม ทันต่อเหตุการณ์ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดีและเป็นกัลยาณมิตร จึงจะสามารถบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และประสบผลสำเร็จได้ เนื่องจากการบริหารงบประมาณภายในสถานศึกษาจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานฝ่ายรัฐหรือเอกชน ทุกหน่วยงานมีความปรารถนาและมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งในหน่วยงานจะต้องจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่จะเพิ่มหรือลดในอนาคตด้วย เพื่อสามารถวางแผนแก้ปัญหาได้ทันการณ์และไม่เป็นเหตุให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก งบประมาณเป็นสิ่งที่ชี้ บ่งแนวความคิดในการบริหารงาน ตลอดจนวิธีการดำเนินงานงบประมาณจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง กับวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีการดำเนินงานและโครงสร้างของหน่วยงานงบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสม มีเหตุผลจะเป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2559, หน้า 50)

ดังนั้นในการบริหารงบประมาณในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีความเข้าใจในงานอย่างถ่องแท้ มีความรอบคอบ ความละเอียดสามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างลงตัวและที่สำคัญ คือ การบริหารมีความโปร่งใส ยุติธรรมซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสอดคล้องกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ควรศึกษาเพื่อนำไปใช้พัฒนาและเรียนรู้การบริหาร เพื่อให้สถานศึกษาเป็นสถานที่พัฒนามนุษย์อย่างแท้จริง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวคิดของสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทั้งสองเรื่องดังกล่าวในการพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อเป็นข้อกำหนดคุณสมบัติด้านวิชาชีพ (Professional Qualification) โดยกำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตนรวมทั้งจากการปฏิรูประบบราชการ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) จึงได้กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (specific competency) ในขณะที่คุรุสภาได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ในมาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ แต่จากสภาพที่เป็นจริงการดำเนินการเกี่ยวกับวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนยังปฏิบัติไม่เต็มที่ในการผลิตการพัฒนาและนอกจากนั้นการดำเนินการมาตรฐานวิชาชีพยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควรไม่สามารถทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารมืออาชีพได้ตามที่มุ่งหวัง (ธีระ รุญเจริญ, 2559, หน้า 19-20)

สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีวิธีการวัดหรือประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วยแนวคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นหัวข้อสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับภารกิจและนโยบายของทางราชการนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถอย่างกว้างขวาง ทั้งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทั่วไปการบริหารโรงเรียนระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องนโยบายของทางราชการ รวมทั้งจะต้องเรียนรู้และกาวทันเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการค้นคว้าหาความรู้และจัดการข้อมูล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง เพราะสาระความรู้ทางการบริหารนั้นย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคม

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและใช้ใน

การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจะมีระบบการบริหารจัดการการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและสามารถเป็นที่ยอมรับของทั้งระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระดับสากลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สมมุติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 27 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2564 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คนและครู จำนวน 810 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 840 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 6 โรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คนและครู จำนวน 265 คน รวมทั้งสิ้น 293 คน โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie&Morgan,

1970 อ้างอิงในธีรวุฒิ เอกะกุล, 2560, หน้า 65) และใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratifried Random Sampling)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งกำหนดสมรรถนะหลัก ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะทางการบริหาร คือ 1) สภาวะผู้นำ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 5) การควบคุมตัวเอง

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น (Independent Variables) ประกอบด้วย

3.1 วุฒิการศึกษา

3.1.1 ปริญญาตรี

3.1.2 ปริญญาโท

3.2 ประสบการณ์ในการทำงาน

3.2.1 1–5 ปี

3.2.2 6–10 ปี

3.2.3 11–20 ปี

3.2.4 21 ปีขึ้นไป

ตัวแปรตาม (Independent Variables) คือ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.2 การบริการที่ดี

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

1.5 การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะทางการบริหาร

2.1 สภาวะผู้นำ

2.2 การมีวิสัยทัศน์

2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

2.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

2.5 การควบคุมตัวเอง

นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในการบริหารจัดการได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหาร

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 5 ด้าน ดังนี้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนงานส่งเสริมมุ่งมั่นพัฒนาติดตามประเมินการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเกินมาตรฐานอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย

การบริการที่ดี หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามความตั้งใจในการสร้างปรับปรุงระบบบริการและให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารบนพื้นฐานข้อมูลความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการในสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษามีความสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้ เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วยเพราะปัจจุบันระบบการสื่อสารของโลก (WORLD NET) มีประสิทธิภาพทำให้ประชาชนในทุกส่วนของโลกได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทั่วถึงกันหมด การทำงานของผู้บริหารจะต้องปรับการทำงานและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งต้องมองเห็นความสำคัญของวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานของตนให้มากที่สุด

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพข้าราชการอีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ คุณธรรม จริยธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำหน้าที่ของผู้บริหารที่ดี

การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนปฏิบัติงานให้การช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจยอมรับฟังความคิดเห็นข้อตกลงต่าง ๆ ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรปฏิบัติตนเป็นผู้นำผู้ตามตามบทบาทและกฎระเบียบที่กำหนดไว้ด้วยคุณธรรมจริยธรรม

สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะทางการบริหารประกอบด้วย สมรรถนะย่อย 5 ด้าน ดังนี้

สภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของสถานศึกษา มีวิธีการบริหารงาน สั่งการให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในสถานศึกษาและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้

การวางกลยุทธ์ภาครัฐ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้

ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันสถานศึกษาไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

การควบคุมตัวเอง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรหรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อ

ความเครียดอย่างต่อเนื่อง

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ครู หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทราบสมรรถนะหลักที่ครอบคลุม คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม สมรรถนะทางการบริหาร คือ สภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนและการควบคุมตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงสมรรถนะ เพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
    1.1 ความหมายของการบริหาร
    1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
    1.3 ทฤษฎีของการบริหารสถานศึกษา
    1.4 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
    1.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
    2.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
    2.2 ความหมายของสมรรถนะ
    2.3 ความสำคัญของสมรรถนะ
    2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ
    2.5 ประเภทของสมรรถนะ
    2.6 การกำหนดสมรรถนะ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

เยาวพา เดชะคุปต์ (2559, หน้า 6) กล่าวถึง ความหมายของการบริหาร หมายถึง กลุ่ม บุคคลที่เทคนิคกระบวนการทั้งหน้าที่ที่ใช้ในองค์การที่เกี่ยวเนื่องกับนโยบายซึ่งเป็นการแนะนำ ควบคุมและจัดการทุกสิ่งทุกอย่าง ที่เกี่ยวกับกิจการในองค์การโดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่เป้าหมายทางการศึกษาการบริหารจึงเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ

จุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) กรณีหน้าที่ทางการบริหารนี้นักทฤษฎีบางท่านอาจจำแนกแตกต่างกัน

เจริญผล สุวรรณโชติ (2559, หน้า 234–237) กล่าวถึง ความหมาย การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลสองคนขึ้นไปรวมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยจำแนกเป็น 5 หน้าที่ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การสั่งการ 4) การประสานงาน และ 5) การ ควบคุม

สมยศ นาวีการ (2559, หน้า 17) กล่าวถึง การบริหาร หมายถึง ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคล มีกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม การใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

จากความหมายที่ยกตัวอย่างมาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า การบริหารจะเชื่อมโยงเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันดังนี้

1. การบริหารเป็นกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. โดยใช้ทรัพยากรและกระบวนการที่เหมาะสม

ดังนั้น การกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่ต้องใช้หลายคนร่วมกันทำหากจะให้บังเกิดผลมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการบริหารที่ดี นั้นคือ การบริหารเป็นเรื่องของการกระทำกิจกรรมเป็นส่วนใหญ่ ผู้ที่กระทำกิจกรรมเหล่านั้น คือ ผู้บริหารและสมาชิกในหน่วยงาน โดยพยายามใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุดและจูงใจให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถมากที่สุด

กระทรวงศึกษาธิการ (2560, หน้า 21–22) กล่าวว่า การบริหารจัดการสถานศึกษา หมายถึง การให้บริการสาธารณะของรัฐที่จัดการศึกษาและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษา ตามหลักการให้บริการสาธารณะของรัฐอย่างเสมอภาคต่อเนื่องและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการอยู่เสมอ

เสาวภา พรเสนาะ (2559, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาหรือบริการให้แก่สมาชิกในสังคม เพื่อให้มีความเจริญงอกงาม โดยมีกระบวนการในการดำเนินงาน และต้องมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ค้นหาความสามารถของตนเอง ตามความถนัดและความสนใจ

เยาวลักษณ์ อึงสวัสดิ์ (2559, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ร่วมกันปฏิบัติ เพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่สถานศึกษาตั้งไว้ ประกอบด้วยการบริหาร 4 ด้าน คือการบริหารงานวิชา การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปทั้งนี้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา และผลผลิตของสถานศึกษา คือ นักเรียนที่สำเร็จออกไปให้เป็นที่ยอมรับจากภายนอกและภายในอย่างแท้จริง

เลิศลัคน์ ภาคาผล (2560, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับบุคคลมืออาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ขวัญใจ เลิศฤทธิ์วิมานแมน (2560, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันปฏิบัติภารกิจของ ผู้บริหาร ครู บุคลากร ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรซึ่งทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาในทุกด้าน ตั้งแต่ด้านสติปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกายและด้านสังคม โดยมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุข

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2563, หน้า 11) ได้กล่าวว่า การดำเนินงานร่วมกับกลุ่มบุคคลมืออาชีพที่ให้บริการด้านการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม โดยมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาและผลผลิตของสถานศึกษา คือ ผู้เรียนที่สำเร็จออกไปให้เป็นที่ยอมรับจากสังคมอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันในการดำเนินการ โดยเอาทรัพยากรทางการบริหารมาประกอบตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดการร่วมมือกันปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครู บุคลากร ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วยการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุข

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2559, หน้า 11–12) กล่าวว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจึงจะทำให้การบริหารการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งต้องอาศัยองค์กรปฏิบัติงานหลัก คือ สถานศึกษาซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างดี โดยจะต้องเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

สมศักดิ์ ทองเงิน (2559, หน้า 17) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษา คือ การมีบทบาทในการบริหารจัดการการศึกษาให้กับเยาวชนและประชาชนทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการมุ่งเน้นให้เยาวชนเป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2559, หน้า 7) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ เพราะการดำเนินงานมิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำเทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

เลิศลัคน์ ภาคาผล (2560, หน้า 14) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การมีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษาให้กับเยาวชนและประชาชน ทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องโดยรับผิดชอบต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการมุ่งเน้นให้เยาวชนเป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2563, หน้า 12) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้บริหารที่ดีและเก่ง ดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาให้กับประชาชนทั่วไป อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพราะถ้า

หากไม่มีการบริหารสถานศึกษาที่ดีแล้ว การดำเนินงานของสถานศึกษาจะต้องพบกับอุปสรรคมากมาย และไม่สามารถดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ ดังนั้นนักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2559, หน้า 5) ได้พิมพ์หนังสือชื่อทฤษฎีการบริหารงานของรัฐ (The Theory of the Administration of the state) ซึ่งมีองค์ประกอบของการบริหารสำคัญ 5 ประการ (POCCC) ที่สามารถสะท้อนถึงหน้าที่หรือกระบวนการบริหารที่รู้จักกันในปัจจุบันดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์และกำหนดวิธีการพิจารณาถึงอนาคตโดยการวางแผนเกี่ยวกับสิ่งที่จะกระทำ

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างจัดหาอุปกรณ์และบุคลากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินงาน

3. การสั่งการ (Commanding) หมายถึง การรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากร

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การทำให้รวมกันอยู่และเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกิจกรรมและความพยายามต่าง ๆ

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การทำให้แน่ใจว่าทุกอย่างดำเนินไปตามหลักเกณฑ์หรือคำสั่ง

ประภาพรรณ รักเลี้ยง ได้ขยายความคิดของกระบวนการบริหารออกเป็น 7 ขั้น โดยทั่วไปใช้อักษรย่อคือ POSDCORB ได้แก่

1. Planning การวางแผน
2. Organizing การจัดองค์การ
3. Staffing การจัดการบุคลากร
4. Directing การกำกับงาน
5. Coordinating การประสานงาน
6. Reporting การรายงาน
7. Budgeting การงบประมาณ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2563, หน้า 14) กล่าวว่า ในแต่ละทฤษฎีล้วนมีแนวคิดหลักของทฤษฎีด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ประกอบกับกระบวนการบริหารที่มีชื่อว่า POSDCORB เพื่อบริหารงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหารสถานศึกษา ล้วนแต่มีแนวคิดหลักทั้งนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้ทฤษฎีการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของชุมชน เพื่อจะพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ในทุกๆ สถานบันการศึกษา ตั้งแต่สถานบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงสถานบันขั้นอุดมศึกษาจะมีผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่ง ซึ่งอาจจะเรียกแตกต่างกันออกไป แต่ความหมายก็คือ ผู้นำนั้นเอง ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2560, หน้า 95) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยมีคุณสมบัติมาเป็นเกณฑ์วัด เป็นคนที่จูงใจให้ผู้อื่นร่วมปฏิบัติงาน เป็นผู้พาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

สุนีย์ บุญทิม (2559, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้าสูงสุดในสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารและขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบสามารถบริหารงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมได้ตามสภาวะการที่เปลี่ยนแปลงไป

พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา (2559, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำในสถานศึกษาในการทำงานในสถานศึกษาให้ใช้หลักการกระบวนการสร้างบรรยากาศดำเนินการในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยให้ผู้อยู่ใต้การบังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ

จากความหมาย ผู้บริหารสถานศึกษา ที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้นำโดยเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียนได้และมีความสามารถชักจูงให้บุคลากรภายในโรงเรียนปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นเอง

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารนับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กร ต้องรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ตามกระบวนการบริหาร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและหน้าที่ของตนต่อองค์การ

ต่องาน ต่อคนและกลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ปราชญา กล้าผจญ (2560, หน้า 125) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ส่วนหรือคุณลักษณะผู้ที่สวมบทบาทนั้นแสดงอยู่หรือปฏิบัติอยู่ในอีกความหมายหนึ่ง หมายถึง บุคคลจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นการแสดงพฤติกรรมตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เหมาะสมสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ที่มอบหมายอำนาจนั้น

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2559, หน้า 6–10) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้บทบาทหน้าที่บริหารเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะสูง ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีวิสัยทัศนกว้างไกลมีภาวะผู้นำ เพราะผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารควรมีบทบาทตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด ซึ่งมี 6 บทบาท หน้าที่ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน

2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ รวมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร

6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรและควบคุมกำกับติดตามบุคลากรใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

อาคม วัดไธสง (2559, หน้า 79) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2. เป็นผู้นำในการจัดการทำหลักสูตร โดยร่วมประสานกับบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร ของสถานศึกษา

3. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษา

4. สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

5. สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้รับความรู้และความสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษารวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

6. จัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรอย่างมีระบบของสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น

ภารดี อนันต์นาวี (2561, หน้า 251–252) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการวางแผนการจัดการศึกษา การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การบริหารชั้นเรียน การดูแลรักษาอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป การดูแลสุขภาพนักเรียนและในด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามรข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

2. ประสาน ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมและดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่ ทรัพย์สินอื่น ๆ ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ

3. เป็นผู้แทนสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาที่ได้รับมอบอำนาจ

4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

ผู้บริหารศึกษาถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำสถานศึกษาที่ตนเองรับผิดชอบให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการ ทฤษฎีการบริหารและความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

ภารดี อนันนต์นาวี (2561, หน้า 260-262) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้าหน่วยงาน (chief-executive officer: CEO) และสรุปเป็นบทบาทของการจัดการ (management role) ได้ 3 หมวด ดังนี้

1. บทบาทเกี่ยวกับเรื่องระหว่างบุคคล (interpersonal role) มี 3 บทบาท ได้แก่

1.1 เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (figurehead) โดยเป็นผู้แทนขององค์การ เช่น เป็นผู้ประกอบหน้าที่ในพิธีการต่าง ๆ เป็นผู้แทนเข้าประชุมในโอกาสต่าง ๆ

1.2 เป็นผู้นำองค์การ (leader) เป็นผู้ทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม สร้างแรงจูงใจ และพัฒนาบุคคล บทบาทนี้เน้นในด้านสร้างความรู้สึกผิดชอบทางสังคมและเน้นความรู้สึกของคนในองค์การ

1.3 เป็นคนกลางในการติดต่อ (liaison) เป็นผู้ผลิตและรวบรวมข่าวสารข้อมูลขององค์การเป็นส่วนหนึ่งของสมาคมหรือเป็นผู้จัดประชุมกับกลุ่มสมาชิกทั้งในและนอกองค์การ โดยทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง

2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลข่าวสาร (information role) มี 3 บทบาท ได้แก่

2.1 เป็นผู้เสาะหาข้อมูลจากสมาชิกทั้งในและนอกองค์การเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.2 เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (disseminator) เป็นผู้ชี้แจงข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกเป็นผู้ประชุมคณะกรรมการหรือส่งความคิดเห็นให้แก่คณะหรือรายบุคคลเกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการในอนาคต

2.3 เป็นโฆษก (spokesman) เป็นผู้ให้ข่าวสารแก่บุคคลนอกองค์การเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและนโยบายบทบาทนี้จำเป็นต้องเตรียมจัดทำข้อมูล รายงาน ประกาศต่าง ๆ ขององค์การให้ที่ประชุมในชุมชนและที่ประชุมวิชาชีพได้รับทราบ

3. บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (decision roles) มี 4 บทบาท ได้แก่

3.1 เป็นผู้ออกแบบและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผู้นิเทศงานทำหน้าที่ออกแบบงานใหม่ เสนอแนะวิธีการทางานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2 เป็นผู้จัดการกับปัญหา (disturbance handler) เป็นผู้มีบทบาทในการจัดการกับปัญหาและเป็นผู้รับผิดชอบอุปสรรค/ปัญหาในการปฏิบัติงาน

3.3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator) เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และเวลา โดยกำหนดตารางเวลาและจัดทำโครงการเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม

3.4 เป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) เป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมในการเจรจาต่อรองเรื่องการทำงานคำตอบแทน

ธร สุนทรายุทธ (2561, หน้า 183-190) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย ภายใต้โครงสร้างระบบราชการและผลที่เกิดจากโครงสร้างของระบบคือ เกิดความเป็นมืออาชีพกับความเป็นราชการและขัดแย้งภายในโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งผู้บริหารการศึกษามีความต้องการ ดังนี้

1. ความเป็นมืออาชีพบริหารการศึกษา
2. การกำหนดวิชาชีพการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม
3. ความก้าวหน้าในวิชาชีพบริหารการศึกษา

วิภาวี นามเดช (2559, หน้า 38) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการวางแผนจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการสร้างคนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นกลไกในการสร้างคนเพื่อรักษาความสำเร็จที่ยั่งยืนด้วยการสร้างความท้าทาย สร้างด้วยการตรวจสอบ สร้างด้วยการตักเตือนแก้ไข สร้างด้วยการให้เขาสร้างคนอื่นต้องการมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด เตรียมตัวให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและเห็นคุณค่าของสารสนเทศ เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาองค์การ ซึ่งในที่สุดก็จะนำพาองค์การสู่ความสำเร็จจนได้

มานพ กาฬภักดี (2559, หน้า 19-20) อธิบายว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา จัดระบบการดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ

นุจารี มณีชัย (2559, หน้า 16) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าที่ต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเข้มแข็ง มีภาระหน้าที่บริหารงานในสถานศึกษาที่รับผิดชอบ ต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ประสานความร่วมมือกับชุมชนเพื่อองค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในการพัฒนาบุคลากรจะต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้นำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดเป็นสมรรถนะ (competency) ที่ต้องการขององค์กร รูปแบบการพัฒนาบุคลากร เช่น การอบรม พัฒนาการประชุมสัมมนา การศึกษาต่อ การประเมินคุณภาพ กระบวนการที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าในสายการทำงาน การตอบแทนและการยกย่อง

จากความหมายของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาราชการ

แทนที่แต่งตั้งโดยสถานศึกษาหรือหน่วยงานตนสังกัดที่มีตำแหน่งในการบริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำ เป็นผู้อำนวยความสะดวกสั่งงาน ตัดสินใจ ประสานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ และส่งเสริมการปฏิบัติงานทุกงานของสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพและบริหารงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาทั้งด้านงานวิชาการ งบประมาณ บุคคลและงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะนำพาองค์การให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ผู้บริหารที่มีคุณภาพต้องเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2560, หน้า 22) กล่าวว่า แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์การได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะความรู้ความสามารถโดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแลได้รับการติดต่อจากองค์การ The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้นการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีแล้ว เปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกันแล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ

สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์การองค์การต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการหรือ

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิดและแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะจึงจะกล่าวถึงความเป็นมาและความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะและการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

L. M. Spencer and S. M. Spencer. (2017, p. 9–11) ได้กำหนดคุณลักษณะของสมรรถนะของบุคคลที่อยู่ในเบื้องลึกและฝังแน่น เป็นแนวพฤติกรรม แนวความคิดที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ (Characteristics)

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้อย่างเฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้น ๆ มีความรู้เป็นสมรรถนะที่ซับซ้อน ดังพบได้กับการวัดความรู้โดยการทดสอบบ่อยครั้งไม่สามารถพยากรณ์การทำงานได้ทั้งนี้เป็นเพราะประการแรกการทดสอบเป็นการวัดความจำ ประการที่สองเป็นการวัดค่าแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไรโดยไม่ได้วัดความสามารถในการใช้ความรู้นั้นเป็นพื้นฐานประการที่สาม การทดสอบความรู้เป็นเพียงการพยากรณ์ความสามารถที่จะทำแต่ไม่ได้วัดว่า บุคคลนั้นจะลงมาทำ

2. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการทำงานที่ใช้ความสามารถทางร่างกาย เช่น หมอฟันสามารถใส่ฟันโดยไม่ทำให้คนไข้กังวลหรือความสามารถในกระบวนการทางความคิด (Mental or Cognitive) เช่น ความคิดในเชิงวิเคราะห์ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) เป็นต้น

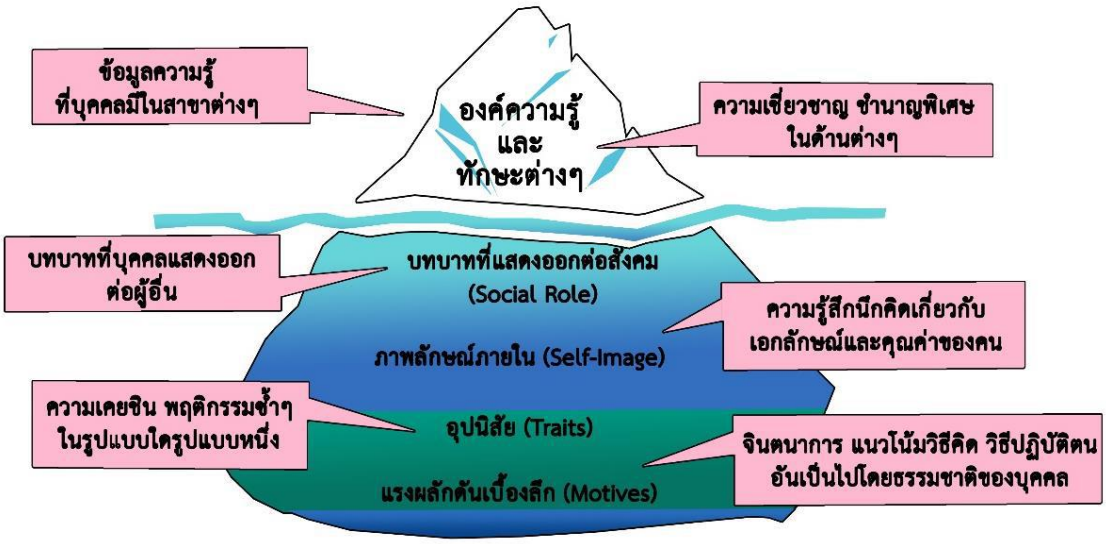
3. อัตมโนทัศน์ (Self Concept) หมายถึง ทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) หรือจินตนาการ (Self–Concept) เช่น การที่เป็นคนที่เชื่อมั่นในตนเองสูง ก็จะเป็นคนที่เชื่อว่าตนเองสามารถทำในสิ่งที่มีประสิทธิภาพได้ในหลาย ๆ สถานการณ์ ส่วนค่านิยมเป็นแรงบันดาลใจให้แสดงพฤติกรรมที่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ เช่น บุคคลที่มีค่านิยมเป็นผู้นำก็แสดงพฤติกรรมออกเป็นผู้นำดังนั้นเมื่อเขากล่าวถึงงานที่ทำก็จะมองไปว่างานนั้นควรจะดีกว่าเดิมอย่างไร

4. คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (Physical) และลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นรูปแบบอย่างนั้น ๆ สม่ำเสมอ เช่น การมีปฏิกิริยาที่รวดเร็วมีสายตาดีเป็นลักษณะทางร่างกายของนักบินหรือการมีความสามารถในการควบคุมตนเองและการมีความคิดริเริ่ม ทำให้มีความสามารถแก้ปัญหาภายใต้ความกดดันต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นสมรรถนะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดคำนึงถึงหรือต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับให้แสดงพฤติกรรมเป็นแรงจูงใจเป็นแรงส่งเสริมให้เลือกจะทำหรือแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุ

เป้าประสงค์ที่ต้องการและเป็นสาเหตุที่ทำให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน เช่น คนที่มีลักษณะมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง (Achievement) ก็จะเป็นคนที่ตั้งเป้าหมายกับตนเองอย่างท้าทาย

McClelland (2016, p. 87) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะ คือ บุคลิกที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคล สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่รับผิดชอบโดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะดังกล่าวด้วยภาพ ด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนา ได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพ 1 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)

จากภาพอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (knowledge) ส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (skills) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพล

ต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self–image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาของบุคคลซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นจึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคลภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2562, หน้า 52)

ปัจจุบันระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศโดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจวัฒนธรรม การเมืองของโลกของภูมิภาคและของประเทศไทย มีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะ ด้านภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรอันจะส่งผลให้ครูและบุคลากร เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนร่วมมือกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ (สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2559, หน้า 51)

ความเป็นมาของสมรรถนะ

สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2559, หน้า 56) ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นคนแรกที่ริเริ่มใช้คำว่า สมรรถนะและเป็นผู้นำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์กรแมคเคลล์แลนด์ ได้พัฒนาแบบทดสอบขึ้นชุดหนึ่งเพื่อศึกษาว่าคนที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอุปนิสัยและเจตคติอย่างไร โดยเก็บข้อมูลของกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกับผู้ที่ไม่ได้ มีผลงานโดดเด่น ด้วยวิธีสัมภาษณ์ ผลจากการศึกษาหลายครั้งทำให้พบว่าแบบสอบวัดความถนัด (Aptitude test) ที่นักจิตวิทยาสร้างขึ้นเพื่อใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ไม่สามารถใช้ทำนายผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริงของบุคคลได้และยังมีความโน้มเอียง ด้านวัฒนธรรม ซึ่งในประเด็นนี้แมคเคลล์แลนด์ได้นำมาอธิบายในภายหลังว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในครั้งนั้นเกิดจากตัวแบบทดสอบไม่ได้เกิดจากเกณฑ์ในการประเมิน เนื่องจากนักจิตวิทยาได้ออกข้อทดสอบเพื่อจะใช้วัดเชาวน์ปัญญาไม่ได้ใช้วัดเพื่อหาผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (The best performer)

แนวคิดของแมคเคลล์แลนด์ปรากฏชัดเจนในบทความชื่อ “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2005 ซึ่งสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญา (IQ) ของคนเท่านั้น

หากแต่ยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลด้วยโดยเฉพาะในเรื่องความมั่นคงทางอารมณ์ (EQ) การปรับตัวและเจตคติของบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาคะแนนสอบ

แนวคิดในการใช้สมรรถนะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในอเมริกาเหนือ โดยในปี ค.ศ. 1982 โบยาต์ซิส (Boyatizis) ได้เสนอผลงานตีพิมพ์เรื่อง “The Competent Manager: A Model for Effective Performance” ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในงานบริหารในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันนี้เองจอห์น ลาเวน (John Raven) ก็ได้ตีพิมพ์หนังสือเล่มหนึ่งชื่อ “Competence in Modern World” ที่ประเทศอังกฤษ

งานพิมพ์เกี่ยวกับสมรรถนะทั้งสองเรื่องได้ขยายความสนใจออกไปในวงกว้างจากแวดวงของนักวิชาการออกไปสู่โลกของผู้บริหาร ที่ปรึกษาและฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ต้น ปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา (Kierstead, 2017, online) จนถึงปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะก็ยังมีอิทธิพลต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านต่าง ๆ อาทิการบริหารจัดการองค์กรการบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา สุขภาพจิต การพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ สำหรับในประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัท ข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ชินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร การปิโตเลียมแห่งประเทศไทยฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนที่นำ แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่นกรณีของปูนซีเมนต์ไทยมี ผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการและมีการนำแนวคิดไปทดลองใช้ในหน่วยราชการสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัทเฮย์กรุ๊ป (Hay Group) เป็นที่ปรึกษาในการนำ แนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในระยะแรก ได้ทดลองนำแนวคิดการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based human resource development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทยและกำหนด สมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2559, หน้า 56)

ความหมายของสมรรถนะ

สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2559, หน้า 54–55) ได้อธิบายว่า “สมรรถนะ” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Competency ในภาษาไทยมีผู้ใช้อยู่หลายคำ เช่น สมรรถภาพ สมรรถนะ ศักยภาพ เป็นต้นและได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “สมรรถนะ”

ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2559, หน้า 17) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ใน องค์กร

Boyatzis (2012, p. 58) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สมภพ ดวงชอุ่ม (2559, หน้า 17) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล (Underlying Characteristics) ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

จิรพรรณ หิรัญวรเสฏฐ์ (2560, หน้า 19) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ที่แสดงออกทั้งวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสังเกต วัด ประเมินและพัฒนาได้ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

ฐิฏรฐาว์ ศรีจันทร์เวียง (2559, หน้า 10) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งบุคคลนั้น จะแสดงออกเป็นวิธีคิด ทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2559, หน้า 3) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและส่งผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นผล

มาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลที่แสดงออกทั้งวิธีคิดและพฤติกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสังเกต วัดประเมินและพัฒนาได้ส่งผลให้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนด สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร

คำว่า “สมรรถนะ” บางคนอาจมีความเข้าใจไม่ตรงกัน เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ที่ชัดเจน จึงขอรวบรวมความหมายของสมรรถนะจากแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้ “สมรรถนะ” เป็นคำแปลมาจากภาษาอังกฤษ “Competency”

มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไปและมักเข้าใจไม่ตรงกันซึ่งขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละคนแต่ละสถาบัน ซึ่งมีผู้ที่ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะที่แตกต่างกันออกไป เช่น ขีดความสามารถ ความสามารถ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาความหมายของสมรรถนะจากแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

Scott B. Parry. (2016, p. 77) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ

Boyatzis (2012, p.60) และคนอื่น ๆ กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคลซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

Diane Huber. (2015, p. 55) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึงความสามารถในการแก้ปัญหาที่ประสบในขณะปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้ที่สามารถแก้ปัญหาสำเร็จในด้านใดด้านหนึ่งแสดงว่าผู้นั้นมีสมรรถนะในด้านนั้น

McCleland (2016, p. 90) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถทำนายไปถึงผลของการปฏิบัติงานที่เหนือชั้นกว่าคนอื่นได้อย่างมีความหมาย

L. M. Spencer and S. M. Spencer. (2017, p. 20) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลงานที่เหนือกว่าเป็นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของแต่ละคน ลักษณะของพฤติกรรมและทักษะที่สำคัญ

Ganesh Shermon (2014, p. 60) นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถและคุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Lloyd, C., & Cook (2015, p. 50) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามความคาดหวัง

B. Davies and L. Ellison. (2016, p. 37) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้คนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือเกิดผลผลิตที่ดีขึ้นสมรรถนะในมุมมองนี้เป็นปัจจัยชี้นำที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยนำเข้าที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

สำหรับนักวิชาการ นักการศึกษาในประเทศไทยได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน พอสรุปได้ดังนี้

ดนัย เทียนพุฒ (2560, หน้า 23) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง การบูรณาการความรู้ทักษะ ทัศนคติและคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิผล

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2559, หน้า 47) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ และสอดคล้องกับ (ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล, 2559, หน้า 67) ที่กำหนดนิยามสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

สุนิดา พินิจการ (2560, หน้า 55) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ทักษะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

ฏายิน วงศ์หงส์ (2559, หน้า 23) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ตัวอย่าง เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, หน้า 60) ได้ศึกษารวบรวมแนวคิดจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ และสรุปความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง

ความสามารถของบุคคลในด้านความรู้ ความคิด ทักษะและคุณลักษณะคุณธรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และนอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้ความหมายว่า“สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์การ กล่าวคือการที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้

และนอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2560, หน้า 4) ให้ความหมายสมรรถนะว่าหมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม คุณลักษณะและทัศนคติที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

สรุปความหมายของคำว่า สมรรถนะ ที่จะใช้ในบทนี้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic Of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น สมรรถนะของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้และคำนิยามนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ

ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่นำมาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2559, หน้า 64) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะ ไว้ว่าปัจจุบันนี้ สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผล

การปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น มีการวิจัยพบว่า ในโลกของธุรกิจการพัฒนาคนเพื่อให้ตามทันคู่แข่งขันต้องใช้เวลาพัฒนาถึง 7 ปีในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันใช้เวลาเพียง 1 ปีเท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานจะต้องเร่งดำเนินการ

ความสำคัญของสมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงานต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงานและต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวม ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถตลอดจน พฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่าง แท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนักแต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมากแต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับผสานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้วในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคน ในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

วีระกานต์ ศรีสมัย (2559, หน้า 22) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะ ไว้ว่า ความสำคัญของแนวคิดสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การดำเนินงานขององค์กรจึงขึ้นกับสมรรถนะขององค์กร แนวคิดการบริหารงานที่จะต้องเน้นการบริหารสมรรถนะจึงเป็นการสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องมีการกำหนด

สมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของทีมงานแล้วรวมเป็นสมรรถนะขององค์กรนั้นแหละคือสมรรถนะของบุคคลที่จะสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กร สมรรถนะในที่นี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติ ประสบการณ์และคุณลักษณะ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหากบุคลากรแต่ละคนมีเป้าหมายเชิงการแข่งขันร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะซึ่งเป็นความสามารถที่จะทำงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลต้องมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติ มีประสบการณ์และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดขึ้นในบุคคล บุคคลและองค์กรจึงเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาจากการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาสมรรถนะหรือการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

ธีระ รุญเจริญ, (2559, หน้า 71) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะไว้ว่าจากการที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในโลกปัจจุบันนี้เอง องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีวิธีวัดหรือ ประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุดก็คือการทดสอบความรู้ แต่วิธีนี้ก็ยังไม่สามารถวัดได้อย่างแม่นยำจึงต้องใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เช่น ให้ทดลองปฏิบัติงานก่อนเพื่อ ตรวจสอบทักษะหรือความสามารถในงาน โดยอาจใช้สถานการณ์จำลองหรือให้ฝึกในภาคสนาม กรณีที่ให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลาสั้น ๆ อาจจะใช้การเฝ้าติดตามดูหรือสังเกตพฤติกรรมในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับคนอื่น ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องมีทักษะหรือมีความชำนาญสูงในงานด้านนั้น ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีวิธีวัดหรือประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่ เหมาะสมกับงานใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กรเพื่อปฏิบัติงานให้ สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรทุกประเภทเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ระหว่างกันซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดขึ้นในบุคคล บุคคลและองค์กร จึงเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาจากการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาสมรรถนะหรือ การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2561, หน้า 64) ปัจจุบันนี้สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การรวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น มีการวิจัยพบว่า ในโลกของธุรกิจการพัฒนาคนเพื่อให้ตามทันคู่แข่งขันต้องใช้เวลาพัฒนาถึง 7 ปี ในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันใช้เวลาเพียง 1 ปี เท่านั้น ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานจะต้องเร่งดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2560, หน้า 3–4) ระบุว่า สมรรถนะ (competency) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงานต่อองค์การหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์การ

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนมีการปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสมารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นประโยชน์ของสมรรถนะ (competency) ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

1. การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การและงาน
2. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
5. การบริหารผลงาน
6. การบริหารคนเก่ง
7. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
8. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์การ และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น

แนวคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้กลายเป็นหัวข้อสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสนใจกันอย่างต่อเนื่องติดต่อกันเป็นเวลามากกว่า 10 ปี โดยองค์กรเหล่านี้พยายามศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาว่ามีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความจริงแล้วแนวคิดเรื่องสมรรถนะไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่มีผู้ศึกษากันมาแล้วตั้งแต่สมัยโบราณในสมัยโรมันยุคต้นได้มีความพยายามที่จะหาภาพรวม (Profile) ของผู้ที่จะมาเป็นทหารโรมันที่ดีโดยดูจากคุณลักษณะเฉพาะ (Attribute) ที่มี อยู่ในตัวบุคคลนั้น

ในช่วงที่นักวิชาการนักบริหารและหน่วยงานต่างๆ กำลังให้ความสนใจกับเรื่องของสมรรถนะกันอย่างแพร่หลาย (Furnham, 2010, p. 87) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับสมรรถนะใจความตอนหนึ่งว่า คำว่า “สมรรถนะ” เป็นศัพท์ใหม่ที่กำลังอยู่ในสมัย

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ที่บุคคลมีอยู่ ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า อบรมและการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือส่วนใหญ่สุดที่อยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัยของบุคคลภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นพบเห็นในสังคม เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคล

องค์ประกอบของสมรรถนะ

วรรณ์ชัย จองแก (2559, หน้า 23) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย

1. ทักษะ (Skills) เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของครูในการสอนที่สอนมานานโดยไม่ดูตำรา ความสามารถในการปฏิบัติงานตามความมุ่งมั่นจากจิตใจและร่างกาย ด้วยความสามารถนี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบที่จะต้องคิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย

2. ความถนัด (Aptitude) จะเป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิม จะนำไปสู่ทักษะและความรู้ซึ่งเป็นประสบการณ์ เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิมและความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลังที่จำเป็นต้องใช้ในการเรียนรู้ ความพยายามศึกษาหาข้อมูล

3. ความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการสอนของครู ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา เป็นต้น

4. ทัศนคติหรือแนวคิดของตน (Self concept) เป็นทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น ซึ่งจะสามารถสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกมา เช่น เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้หรือบางคนชอบที่จะโต้แย้ง ก็มักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมก้าวร้าว เป็นต้น

5. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Personal characteristic or attributes) เป็นบุคลิกประจำตัวของบุคคลหรือเป็นอุปนิสัยเป็นคุณลักษณะที่มักจะแสดงออกเพื่อโต้ตอบต่อสถานการณ์ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม สถานการณ์และประสบการณ์ของแต่ละคนเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

6. แรงจูงใจหรือแรงขับดันภายใน (Motivation) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จมักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น พอสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะได้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ผลจากการขัดเกลาและเลือกใช้สารสนเทศ โดยมีการจัดระบบความคิดเสียใหม่ให้เป็น “ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง”

2. ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการทำงานด้วยความคล่องแคล่ว ซึ่งการพิจารณาว่าผู้รับการฝึกมีทักษะดีหรือไม่นั้น สามารถดูได้ด้วยตัวแปร 3 ตัว คือ เวลาที่ใช้ปฏิบัติ

การสังเกตขณะปฏิบัติงานและผลของงาน

3. ทัศนคติ (Attitude) คือ ความรู้สึกนึกคิดและความโน้มเอียงของบุคคลที่มีต่อข้อมูลข่าวสารและการเปิดรับรายการกรองสถานการณ์ที่ได้รับมา

4. บุคลิกภาพ (Personality) คือ ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่บ่งบอกความแตกต่างระหว่างบุคคล

5. แรงจูงใจ (Motivation) คือ พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมและยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้น

A. Rylatt and K. Lohan. (2015, p. 23) เสนอว่า สมรรถนะควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. บทบาทหลัก (key role) คือ การอธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือ พันธสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์การในระหว่างที่ทำงานอยู่

2. หน่วยของสมรรถนะ (unit of competency) คือ การอธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ

3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (element of competency) คือ การอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยงานย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้าหรือผลลัพธ์ก็ได้

4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (performance criteria) คือ ระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5. เงื่อนไข (condition) คือ ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

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

L. M. Spencer and S. M. Spencer. (2017, p. 11) เสนอว่าการนำแนวคิดมากำหนดเป็นสมรรถนะนั้นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. กลุ่มของสมรรถนะ (competency cluster) เป็นกลุ่มที่จัดตามความต้องการเพื่อวิเคราะห์จำแนกพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานอย่างผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะมีหนึ่งสมรรถนะหรือมากกว่าก็ได้ เช่น กลุ่มการช่วยเหลือและการบริการประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์และการให้บริการลูกค้าเป็นต้น

2. มิติ (dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะโดยครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริงและความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงานแล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและมิติเกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือการให้บริการ

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

สำหรับแนวคิดของ (McClelland, 2016, p. 83) เสนอว่าองค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญเช่นความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

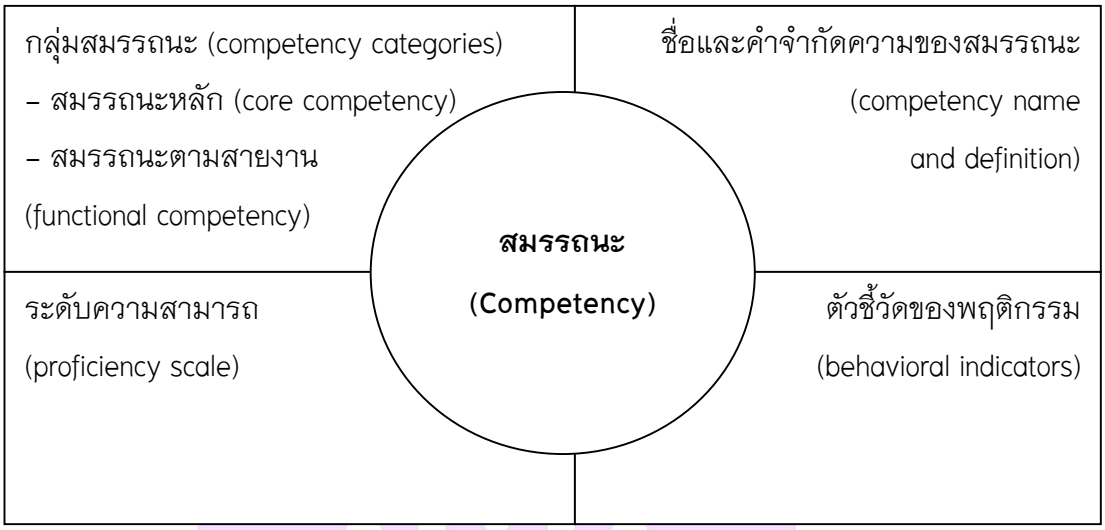
2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่อง

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self–concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตัวเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ เจตคติ (motive/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2560, หน้า 16) ได้เสนอแนวคิดแบบจำลองของสมรรถนะ (competency model) ซึ่งเป็นแบบที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในการจัดทำสมรรถนะของหน่วยงานที่ประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ (competency categories) ชื่อและคำจำกัดความของสมรรถนะ (competency name and definition) ระดับความสามารถ (proficiency scale) และตัวชี้วัดของพฤติกรรม (behavioral indicators) อธิบายได้ดังภาพที่ 2



ภาพ 2 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ (competency)

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

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

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

3.1 รู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น (knowledge)

3.2 เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้ (comprehension)

3.3 ประยุกต์ใช้ได้ (application)

3.4 วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ (analysis and synthesis)

3.5 ประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือก จัดทำนโยบายเชิงป้องกัน (evaluation)

แต่ในบางเรื่องการเขียนระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (competency) อาจจะเขียนได้ไม่ถึง 5 ระดับ ซึ่งแล้วแต่เนื้อหาและความละเอียดของข้อเท็จจริงของสมรรถนะในเรื่องนั้น ๆ

4. ตัวชี้วัดของพฤติกรรม (behavioral indicators) คือ ตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับจะต้องเป็นที่อธิบายได้ว่าบุคลากรคนนั้นมีระดับของความสามารถหรือระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะกับบุคลากรที่มีอยู่นั้นในขณะนั้น ๆ หากพบว่าบุคลากรขาดความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งองค์การก็จะสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทสมรรถนะเป็นการนำกลุ่มสมรรถนะบุคคล มาจัดเป็นประเภทให้สอดคล้องกับลักษณะงานในแต่ละองค์กร จากการศึกษาโดยทั่วไปเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของ สมรรถนะพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่ใช้สมรรถนะบุคลากรเป็นหลักในการแบ่งประเภทของสมรรถนะ ซึ่งมีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เทื้อน ทองแก้ว (2559, หน้า 56) สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะของแต่ละคนเป็นความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2561, หน้า 60) ทำการจำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้

เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่ สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมีและปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ความใฝ่รู้และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงานซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้งานออกมาสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีหลายแนวคิดจึงมีการจัดประเภทสมรรถนะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการให้คำนิยามและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้การแบ่งประเภทของสมรรถนะขึ้นอยู่กับแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังหรือคำนิยามที่ใช้เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง ลักษณะของงานและลำดับชั้นในองค์การมีรายละเอียดดังนี้

บริษัทแมคเบอร์ (McBer) แบ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิงออกเป็น 2 ประเภท ตามที่ (McClelland, 2016, p. 91) เสนอว่าองค์ประกอบหนึ่งของคำนิยาม คือ การใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (criterion referenced) กล่าวคือ สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านใด หรือมีจุดอ่อนด้านใดเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

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

2. สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่

สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงานว่าคนใดที่จะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้เรียกว่าสมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน (High–Performance Competencies) การจัดประเภทของสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะพื้นฐานและสมรรถนะเชิงจำแนกมีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อการกำหนดสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานว่าเป็นการกำหนดเพียงมีหรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำหรือจะเป็นการกำหนดจะต้องมีสมรรถนะในระดับเท่าใด

สุรพงษ์ มาลี (2560, หน้า 59) ได้เสนอแนวคิดการแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. การจัดประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน สมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์การอาจแบ่งเป็นสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานและสมรรถนะทางเทคนิค

1.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์การจำเป็นจะต้องมีเพราะเป็นปัจจัยที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นสมรรถนะระดับองค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็นสมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และความสามารถด้านภาษา เป็นต้นและสมรรถนะด้านการจัดการ (managerial competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น

1.2 สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job–Related Functionalor Technical Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

2. การจัดประเภทของสมรรถนะตามลำดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์การ ในบางครั้งการจัดประเภทของสมรรถนะตามลักษณะของงานอาจพิจารณาถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับลำดับชั้นของงานหรือช่วงชั้นขององค์การด้วย โดยอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับองค์การจำเป็นที่จะต้องมีในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การไปสู่ความสำเร็จหรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ

2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่งหรือสายงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.3 สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ (Job–Specific Competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนงาน (key result areas) ให้ได้ผล

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2559, หน้า 12–15) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของบุคคลในองค์การโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์การมีขีดความสามารถประเภทนี้ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์องค์การ

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role–Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์การจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job–Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชีต้องมีความรู้ทางด้านบัญชีเป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถ ชนิดนี้ที่ เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Tompetency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2560, หน้า 6-7) จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อใช้สำหรับจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.2 การบริการที่ดี

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

1.4 จริยธรรม

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ

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

2.1 วิสัยทัศน์

2.2 ศักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยนแปลง

2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

2.4 การควบคุมตนเอง

2.5 การให้อำนาจผู้อื่น

Bryant and Poustie (2017, p. 14-21) กล่าวถึง ประเภทของสมรรถนะใน 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) หรือด้านบุคคล (Personal Competency) และสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดและเป็นพื้นฐานกำหนดค่านิยมขององค์กรจึงจำเป็นสำหรับงานทุกงานและผู้ปฏิบัติงานทุกคน

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) หรือสมรรถนะด้านบุคคล (Personal Competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงขับให้ปฏิบัติงานกันระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หรือสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) สมรรถนะนี้เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับเทคนิค ความรู้และทักษะเฉพาะงานที่ปฏิบัติ

McClelland (2016, p. 80 อ้างอิงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2560, หน้า 23) แบ่งประเภทของสมรรถนะ 2 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้แต่ไม่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดีออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง

2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

Bryant and Poustie (2017, p. 30) แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรได้ดีที่สุดและเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กรจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าสมรรถนะด้านบุคคล (Personal Competency) หมายถึงคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่อิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยปกตจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) บางครั้งอาจเรียกวาสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะ

L. M. Spencer and S. M. Spencer. (2017, p. 23) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Essential Competency) หมายถึง พื้นฐานของความรูทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเดน ออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average Performance) ได้แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการ พัฒนาแต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic Sompetency) หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กรแต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational Capability) รวมไปถึงสมรรถนะจะที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและเทคโนโลยี

จิรประภา อัครบวร (2559, หน้า 23) กล่าวถึง สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภทได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์การ

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Tompetency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2560, หน้า 25) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึงคุณลักษณะรวมของข้าราชการพลเรือนไทย ทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤตกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Ahievement motivation)

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Expertise)

1.4 จริยธรรม (Integrity)

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้นโดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking)

2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)

2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & developing others)

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable)

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking)

2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity)

2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding)

2.8 ความเขาใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness)

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

2.10 ความถูกตองของงาน (Concern for order)

2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence)

2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & influencing)

2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)

2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)

2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change leadership)

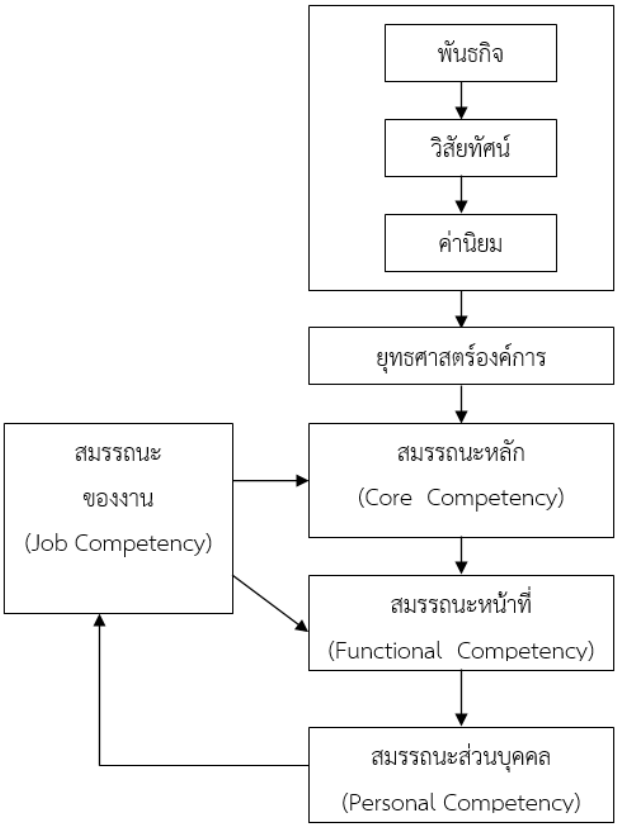
2.19 การควบคุมตนเอง (Self control)

2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others)

กล่าวโดยสรุป การจำแนกหรือการจัดประเภทของสมรรถนะในองค์การมีความสำคัญเพราะจะเป็นตัวกำหนดตัวแบบสมรรถนะสำหรับองค์การนั้น ๆ โมเดลสมรรถนะ (Competency Model) คือการกำหนดประเภทและระดับของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามความคาดหวังของผลงานที่แตกต่างกัน โดยในองค์การเดียวกันควรที่จะใช้มาตรฐานในการจัดประเภทสมรรถนะที่เหมือนกัน สำหรับระบบราชการไทยนั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อใช้สำหรับจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ 3 ดังนี้

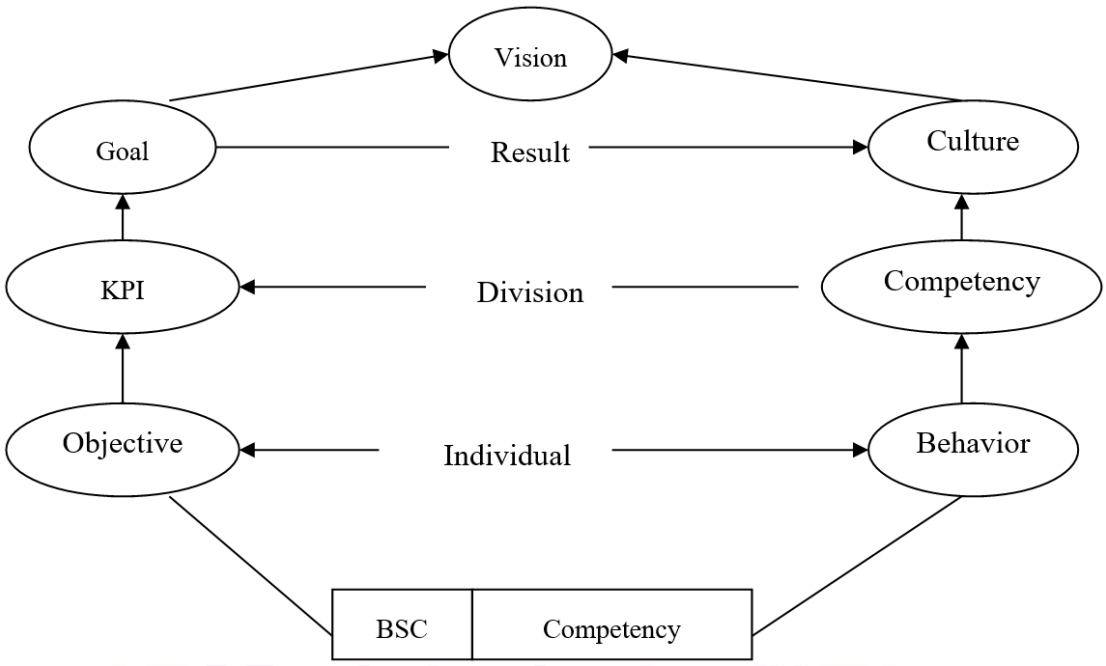


ภาพ 3 แสดงการกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจากวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์การมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่งซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2560, หน้า 10) ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้น ถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพ 4



ภาพ 4 แสดง Performance Management System

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น

1. การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job and Task Analysis หมายถึงการกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ

ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็วและสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มองเห็นความเชื่อมโยงแต่จะเสียเวลามากและอาจหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผนและการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

นอกจากนั้น อเนก เทียนบูชา กล่าวถึง สรุปผลการวิจัยถึงแนวทางในการกำหนดระดับของสมรรถนะหรือ Proficiency Scales และ Behavioral Indicators ในการพัฒนามาตรฐานอาชีพและระบบคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับประเทศไทยว่ามีด้วยกันหลากหลายวิธี แนวทางในการกำหนดระดับสมรรถนะ (Competency) ที่นิยมใช้กันมีอยู่ 3 วิธี โดยทั่วไปมีการนำหลักการแบ่งสเกล (Scale) ออกเป็น 5 ระดับ หรือที่นิยมเรียกว่า 5-Point Scale มาเป็นแนวทางในการกำหนดระดับของสมรรถนะแต่ละแบบ ได้แก่

1. กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา ได้แก่

1.1 ระดับพนักงาน (Support Staff) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดทักษะและความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ

1.2 ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานในระดับนี้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ทักษะและความชำนาญในงานเป็นอย่างดีจนสามารถสอนงานพนักงานอื่น (โดยเฉพาะพนักงานระดับสนับสนุน) ได้

1.3 ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Professional) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในงานดีเลิศแต่อาจจะขาดทักษะในด้านการบริหาร ดังนั้น สมรรถนะของพนักงานในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญของตนมาสร้างหรือปรับปรุงวิธีการทำงานในหน่วยงานของตน

1.4 ระดับผู้บริหาร (Manager) เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่องค์กรคาดหวังให้มีความสามารถในการวางแผนและจัดระบบงาน

1.5 ระดับผู้บริหารระดับสูงสุด (Top Executive) เป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดที่กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

2. กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert Model) ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม โดยทั่วไปมี 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดถึงระดับสูงซึ่งบางตำราอาจแบ่งถึง 6 ระดับโดยระดับสูงสุด คือ ปรมาจารย์หรือผู้รู้จริง ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่าขั้นเชี่ยวชาญ

3. กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ/มาตรฐานคุณภาพสากล (Global Scale) โดยการแบ่งระดับสมรรถนะจะคล้าย ๆ กับกำหนดตามความเชี่ยวชาญข้างต้นโดยเริ่มต้นจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุดดังนี้ คือ

3.1 ยังทำไม่ได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)

3.2 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard)

3.3 ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)

3.4 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)

3.5 ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Stansard)

อเนก เทียนบูชา (2559, หน้า 52) การกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กรทำได้หลายวิธี เช่น ว่าจ้างที่ปรึกษาให้มาช่วยดำเนินการจัดระบบสมรรถนะหรือแต่งตั้งคณะทำงานภายในขึ้นมาศึกษาและร่วมกันพัฒนาก็ได้ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อจำกัดแตกต่างกันในที่นี้จะขอนำเสนอขั้นตอนการกำหนด และพัฒนาระบบสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม และคิดว่ามีประสิทธิผล จึงขอเสนอขั้นตอนการพัฒนาระบบสมรรถนะ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Kick–off) เริ่มด้วยขั้นตอนการเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญมากโดยองค์กรควรเชิญทีมงานที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบสมรรถนะมาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงาน ของโครงการแก่ผู้บริหารระดับต้น–สูง วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะความสำคัญและประโยชน์รวมทั้งแผนการดำเนินงานของโครงการและคาดหวังว่าผู้บริหารทุกท่านจะไปถ่ายทอดความรู้ต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ สามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการ พัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายควรเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้า กลุ่มงาน หัวหน้าฝ่ายรองผู้อำนวยการ/รองคณบดีจนถึงผู้บริหารระดับสูงและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร (Organization Investigation and Diagnosis) ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงานฯ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลสมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากรและข้อมูลทั่ว ๆ ไปโดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารคู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงการใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรที่มีโครงสร้างภารกิจการดำเนินงานคล้ายคลึง/ใกล้เคียงกับองค์กรของเราเพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสมและท้าทายมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Workshop) ในขั้นตอนนี้ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กรเชิญผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้า/ผู้อำนวยการ/คณบดีขึ้นไปมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) และค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อย่างดีจึงกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้ ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ เมื่อกำหนดสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะหลักเสร็จเรียบร้อยแล้วขั้นตอนต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ทั้งสมรรถนะร่วมและสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ (Common & Specific Functional Competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็นบุคคล (Key Persons) ที่เป็นตัวแทนจากสายวิชาชีพต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development & Coaching) ภายหลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรมอบหมายให้คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะตามสายวิชาชีพของตนประมาณ 1–2 สัปดาห์เพื่อเตรียมกลับมาร่วมพัฒนากับทีมที่ปรึกษา/วิทยากร หลังจากนั้นคณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency Consulting & Coaching) การพัฒนาสมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการเทียบสมรรถนะตามสายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional Competency Mapping with Job Position)

ขั้นตอนที่ 5 การรวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Profile & Dictionary) คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ร่วมกันทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กรการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบายรายละเอียดพฤติกรรมเพิ่มเติมวิธีการประเมินผลและแนวทางการพัฒนา) และจัดทำการเทียบสมรรถนะหลักกับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) โดยพิจารณาว่าแต่ละ

ตำแหน่งควรจะมีระดับความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด คณะที่ปรึกษาฯ รวบรวมสมรรถนะทั้งหมดและจัดทำคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะขององค์กร (Competency Dictionary) เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่สมรรถนะและใช้เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบ ตลอดจนขออนุมัติใช้ระบบสมรรถนะขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนที่ 6 การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะข้าราชการ (Communication & Competency Assessment) ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วกล่าวคือ เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับบุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักการประโยชน์ของสมรรถนะขั้นตอนการพัฒนา พจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะและนโยบายการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเห็นประโยชน์และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดการประเมินและพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจแล้วก็ทำการประเมินสมรรถนะ บุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะจากการศึกษาการกำหนดสมรรถนะ

สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะของบุคคลองค์กรสามารถกำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชากำหนดตามความเชี่ยวชาญ กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพ/มาตรฐานคุณภาพสากล ซึ่งจะเป็นข้อกำหนดเพื่อเป็นเงื่อนไขในการเลือกกลุ่มและกำหนดคุณลักษณะของบุคคลได้ตรง

การวัดสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2560, หน้า 25) การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบากจึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไรเคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบแบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

1.1 ระดับเริ่มต้น (beginner)

1.2 ระดับมีความรู้บ้าง (novice)

1.3 ระดับมีความรู้สูง (intermediate)

1.4 ระดับมีความรู้สูง (advance)

1.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (expect)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น 2. ระดับมีความรู้บ้าง 3. ระดับมีความรู้ปานกลาง 4. ระดับมีความรู้สูง 5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	– มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี – สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในงาน – สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม – สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง – สามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ภาพ 5 แสดงเกณฑ์ความสามารถในแต่ละระดับ

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)

2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet standard)

3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)

4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)

5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard) ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	– สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	– สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	– สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	– สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	– สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

ภาพ 6 แสดงเกณฑ์ความสามารถ สมรรถนะในการแก้ปัญหา

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกหรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ซึ่งได้กล่าวถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน พฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานตามที่องค์การกำหนดไว้ สรุปได้ดังนี้

B. Davies and L. Ellison. (2016, p. 40) กล่าวว่า ศูนย์ประเมินการศึกษาแห่งชาติ (National Educational Assessment Center: NEAC) ของประเทศอังกฤษได้กำหนดสมรรถนะสำคัญของนักบริหารระดับกลาง 4 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านบุคคล ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความไวต่อการรับรู้ความทนทานต่อความเครียด

2. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ได้แก่การสื่อสารทางวาจาและลายลักษณ์อักษร

3. สมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การจัดองค์การ

4. สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ความสนใจ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและแรงจูงใจส่วนบุคคล

L. M. Spencer and S. M. Spencer. (2017, p. 33) ได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งสู่ความสำเร็จ

2. การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ

3. ความเข้าใจบุคคล

4. ผลกระทบและอิทธิพล

5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. ความคิดเชิงมโนทัศน์

7. ความเชื่อมั่นในตนเอง

8. ความร่วมมือประสานงาน

Delmont (2017) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารระดับภาควิชาและได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1.1 มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน

1.2 การตัดสินใจและใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม

1.3 การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าว

1.4 การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม

1.5 การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้

1.6 การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ

1.7 การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซื่อตรง ไว้ใจได้มีคุณธรรม และจริยธรรม

1.8 การแสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ

2. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วย

2.1 การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียนและการนำเสนอในที่ชุมชน

2.2 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

2.3 การนำทีมกรรมการหรือโครงการหรือการดำเนินการประชุม

2.4 การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้งและแก้ไขปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

3.1 การจัดการองค์การ การวางแผน การมอบหมายงานและการจัดลำดับความสำคัญของงาน

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์การ

3.3 การตัดสินใจที่ทันเวลาและเหมาะสม

3.4 ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

3.5 การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน

3.6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการจำแนกว่าจะยึดถืออะไรเป็นหลักในการจำแนก ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะจำแนกประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาได้แก่ สมรรถนะขององค์กร (Organization Competencies) สมรรถนะในงาน (Job Competencies) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) และตามการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานปฏิบัติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตตากานต์ วังคำ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้กรอบแนวคิดตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความสามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 2) ความสามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ 3) ความสามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาการวิจัยนี้ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 57 คนและหัวหน้างานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) 57 คนรวมทั้งสิ้น 114 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนคิดเป็นร้อยละ 92.11 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนี้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) ความสามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนี้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3) ความสามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

ฐิติยา ปทุมราษฎร (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล

ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 2) เพื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 จำแนกตามตำแหน่งประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียนและ 3) เพื่อเสนอแนะสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นของการสุ่มและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 96 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 2) ผลการเปรียบเทียบดังนี้ 2.1) ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกันเห็นว่าสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 2.2) ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันเห็นว่าสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเห็นว่าสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า 3.1) ด้านปัญหาการกำหนดอัตราและสรรหาบุคคลมีปัญหา ได้แก่ โรงเรียนไม่มีอำนาจในการกำหนดอัตราและสรรหาบุคคล 3.2) ด้านการบรรจุแต่งตั้งมีปัญหาคือโรงเรียนได้ครูไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน 3.3) ด้านการบำรุงรักษามีปัญหา ได้แก่ มีการย้ายบุคลากรบ่อยและ 3.4) ด้านให้บุคคลพ้นจากงานมีปัญหาคือการบริหารที่ยังมีระบบอุปถัมภ์และผู้บริหารยังไม่กล้าตัดสินใจการกระทำที่ผิดของบุคลากร

ธชวรรณ สุทธาธาร (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม

เขต 2 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 2) คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำนวน 97 แห่งผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คนประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คนรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รักษาการแทน 1 คนและครู 2 คนรวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 388 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาและคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2553) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ร้อยละค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษาด้านการประกันคุณภาพการศึกษาด้านการบริหารกิจการนักเรียนด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษาด้านการบริหารงานธุรการการงานพัสดุและอาคารสถานที่ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชนด้านการบริหารงานบุคคลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการบริหารด้านวิชาการ 2) คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวงผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสถานศึกษามีการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้านคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 3) สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงโดยภาพรวม

(rry = .841) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกันเมื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้บริหารพบว่ามีความสัมพันธ์กับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกด้านโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมี 4 ด้าน ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสถานศึกษามีการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านสถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวงและครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับกลางมี 2 ด้าน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลและสถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ

พงษ์ศักดิ์ บุญพรม (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะ 12 สมรรถนะ และมี 3 สมรรถนะลำดับแรกที่มีความต้องการได้รับการพัฒนาอย่างยิ่ง คือ สมรรถนะการปฏิบัติงานด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์และหลักสูตรที่สร้างขึ้นในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) สมรรถนะด้านการปฏิบัติงานด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ความสามารถการวางแผนความสามารถในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน 2) สมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อแสวงหาความรู้ ความสามารถติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ ความสามารถ ประมวลความรู้และนำไปใช้ 3) สมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ประกอบด้วยความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการสังเคราะห์ ความสามารถในการเขียน เอกสารทางวิชาการ ความสามารถในการวิจัยและหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหลักสูตรที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นที่ยอมรับสามรถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาระบบโรงเรียน โดยความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อหลักสูตรอบรมสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิมลรัตน์ ศรีสำอางค์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม การวิจัยครั้งนี้ในมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะหลักทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม 2) เปรียบเทียบสมรรถนะหลักทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอนาแก จังหวัดนครพนมปี การศึกษา 2560 จำนวน 140 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 80 และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับจำนวน 43 ข้อมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.27–0.92 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One–way ANOVA) ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริการที่ดีและมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการทำงานเป็นทีม 3) ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการพัฒนาตนเองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01

อณัญญา เรืองวานิช (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนนทบุรีวิทยาคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและนำเสนอแนวทางการบริหารงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนนทบุรีวิทยาคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษาปัญหาการบริหารงานกิจการนักเรียนของโรงเรียน นทบุรีวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 กลุ่มประชากร ได้แก่ คณะครูโรงเรียนนทบุรีวิทยาคมปีการศึกษา 2561 จำนวน 89 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ

ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) นำเสนอแนวทางการบริหารงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนนทบุรีวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยจัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คนและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาผลการศึกษาพบว่าคือ 1) ปัญหาการบริหารงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนนทบุรีวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีปัญหาการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีปัญหาสูงสุดคือด้านงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด 2) แนวทางการบริหารงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนนทบุรีวิทยาคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ประกอบด้วย 1) ด้านงานพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) ด้านงานป้องกันและแก้ไขปัญหาพฤติกรรมนักเรียน 3) ด้านงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่ดีอย่างมีส่วนร่วม

งานวิจัยต่างประเทศ

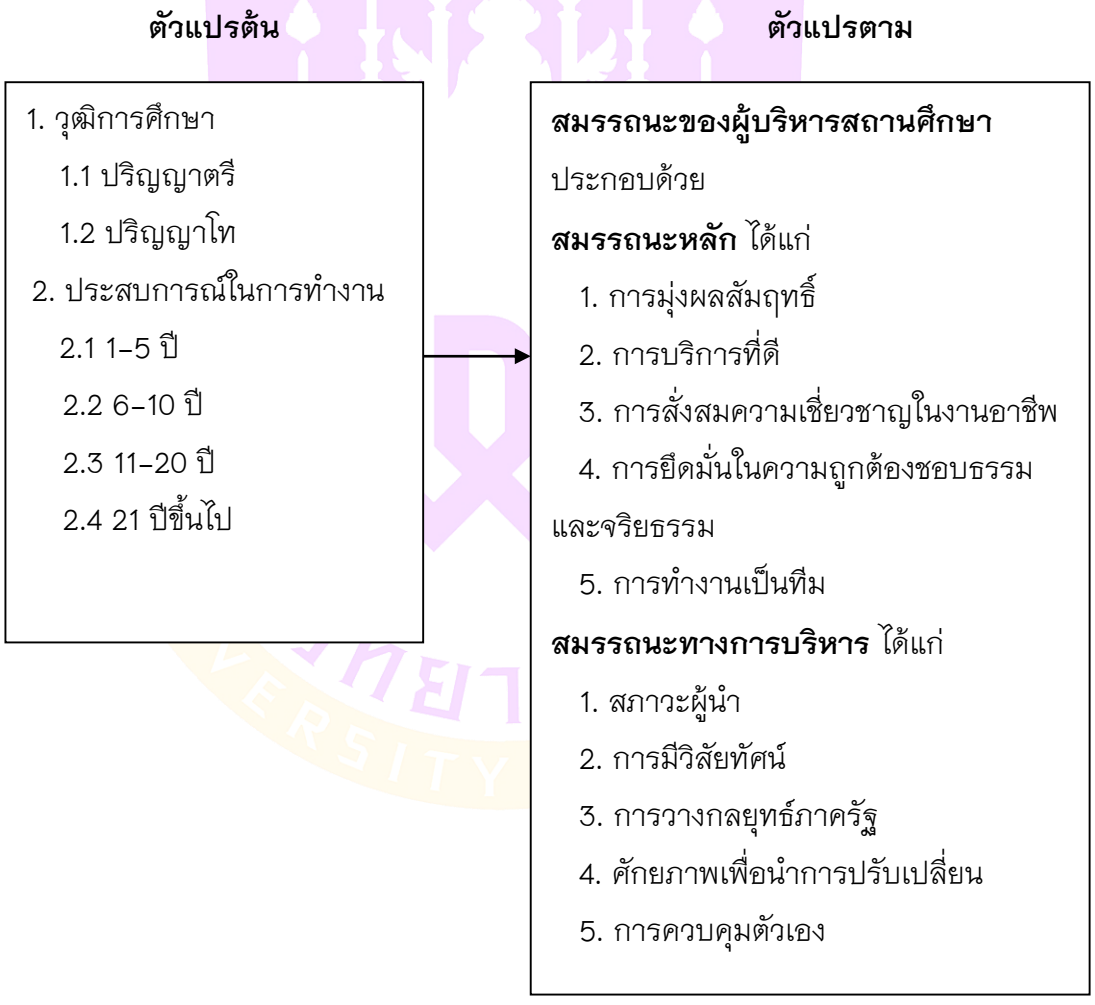
Han (2017) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ให้ความสำคัญแก่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือโรงเรียนอนุบาลแห่งหนึ่งในประเทศฮ่องกงโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูและสังเกตกิจกรรมการใช้คอมพิวเตอร์ครูผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารและครูมีความต้องการพัฒนาความรู้และทักษะด้านนี้ค่อนข้างมากและวิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อนำความเปลี่ยนแปลงด้านนี้สู่องค์กร ได้แก่

1. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
2. การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต
3. การให้การสนับสนุนปัจจัยจูงใจเช่นทุนสนับสนุนหรือให้ความสำคัญต่อผู้ที่ทุ่มเทเพื่อความเปลี่ยนแปลง
4. การจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าสมรรถนะเป็นพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญที่สุดซึ่งอยู่ภายในบุคคลอันมีผลต่อการแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จดีขึ้นได้ดังมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือมีประสิทธิภาพสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้น ได้แก่ 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) การบริหารด้านวิชาการ 4) การบริหารด้านธุรการการเงินพัสดุและอาคารสถานที่ 5) การบริหารงานบุคคล 6) การบริหารกิจการนักเรียน เป็นต้น

กรอบแนวคิดจากการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ 1) สภาวะผู้นำ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน และ 5) การควบคุมตัวเอง ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้



ภาพ 7 แสดงกรอบแนวคิดจากการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 27 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2564 ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน และครู จำนวน 810 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 840 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 6 โรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คนและครู จำนวน 265 คน รวมทั้งสิ้น 293 คน โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie&Morgan, 1970 อ้างอิงในธีรวุฒิ เอกะกุล, 2560, หน้า 65) และใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratifried Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่

ปัจจุบัน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากที่ได้ศึกษาเนื้อหาสมรรถนะหลักตามสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ 1) สภาวะผู้นำ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน และ 5) การควบคุมตัวเอง เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของ (Likert)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาและดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน (สำนักงานข้าราชการพลเรือน)

2. ร่างแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการตรวจแก้ไข

3. นำแบบสอบถามไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Content Validity) ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) รูปแบบ (Format) การใช้ภาษา (Wording) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องของเนื้อหาเป็นรายข้อลงในแบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ ได้แก่

3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

3.2 นางอรวรรณ กัลชาญพิเศษ ตำแหน่ง ผู้จัดการ ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงรายวิทยาคม

3.3 นายวีรัตน์ สานุมิตร ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย

โดยกำหนดคะแนนสำหรับการพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามมีสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามไม่สอดคล้องไม่ตรงกับวัตถุประสงค์

4. นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ตอนที่ 2 ข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง 1.0

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนำไปทดลองใช้ (Try–Out) กับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์การหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.90 และนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วไปจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดเพื่อนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสมมุติฐานการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ไปถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 28 คน ครูจำนวน 265 คน จากการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมเป็น 293 คน และขอรับด้วยตนเองหรือทางไปรษณีย์

4. จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติด้วยการแจกแจงความถี่ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ วิเคราะห์ผลเป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามการประเมินค่า (Rating Scale)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การเปรียบเทียบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ได้แก่ t-test และ F-test โดยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Sheffe's method)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้แก่ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check list) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายข้อใช้การวิเคราะห์คำนวณ ค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากที่ได้ศึกษาเนื้อหาสมรรถนะหลักตามสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ 1) สภาวะผู้นำ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน และ 5) การควบคุมตัวเอง ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิด Likert การวิเคราะห์คำนวณโดยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิด Likert (1967 อ้างอิงใน บุญธรรม จิตอนันต์, 2560, หน้า 91–92) ค่าคะแนนและแปลความหมาย ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหาร มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหาร มาก

3 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหาร ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหาร น้อย

1 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหาร น้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยและแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง สมรรถนะในการบริหารงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง สมรรถนะในการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายถึง สมรรถนะในการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายถึง สมรรถนะในการบริหารงาน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายถึง สมรรถนะในการบริหารงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การเปรียบเทียบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ได้แก่ t-test และ F-test โดยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ .05 ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Sheffe's method) (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2560, หน้า 65)

สูตรที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ดัชนีความสอดคล้อง IOC (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2559, หน้า 75)

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์กับพฤติกรรม

ΣR แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficeint) ของครอนบาค (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์, 2559, หน้า 78)

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

n แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

สถิติเชิงบรรยาย

1. ค่าเฉลี่ย (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2559, หน้า 304)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ X คือ คะแนนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูแต่ละคน

n คือ จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูทั้งหมด

$\bar{X}$ คือ ค่าเฉลี่ย

2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2559, หน้า 63)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ X คือ คะแนนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูแต่ละคน

n คือ จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูทั้งหมด

S.D. คือ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	164	55.97
1.2 หญิง	129	44.03
รวม	**293**	**100.00**
2. อายุ		
2.1 20–30 ปี	106	36.18
2.2 31–40 ปี	93	31.74

ตาราง 1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
2.3 41–50 ปี	50	17.06
2.4 51–60 ปี	44	15.02
รวม	**293**	**100.00**
3. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	28	9.56
3.2 ครูผู้สอน	265	90.44
รวม	**293**	**100.00**
4. วุฒิการศึกษา		
4.1 ปริญญาตรี	217	74.06
4.2 ปริญญาโท	76	25.94
รวม	**293**	**100.00**
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 1–5 ปี	47	16.04
5.2 6–10 ปี	121	41.30
5.3 11–20 ปี	59	20.14
5.4 21 ปีขึ้นไป	66	22.52
รวม	**293**	**100.00**

จากตาราง 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 55.97 และเป็นเพศหญิง จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 44.03 เมื่อจำแนกตามอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 20–30 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 36.18 รองลงมาอายุ 31–40 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 31.74 อายุ 41–50 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 17.06 และอายุ 51–60 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 15.02 ตามลำดับ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 90.44 และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.56 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 74.06 และระดับปริญญาโท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 25.94 และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี

ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 41.30 รองลงมาคือมีประสบการณ์ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 22.52 มีประสบการณ์ 11–20 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 20.14 และมีประสบการณ์ 1–5 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 16.04 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในภาพรวม

ด้าน	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 293)		แปลผล	ลำดับที่
		($\overline{X}$)	(S.D.)		
1	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.71	0.87	มาก	2
2	ด้านการบริการที่ดี	3.72	0.76	มาก	1
3	ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.53	0.83	มาก	4
4	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	3.54	0.78	มาก	3
5	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.42	1.08	ปานกลาง	5
	รวมเฉลี่ย	**3.58**	**0.77**	**มาก**	

จากตาราง 2 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.58, S.D. = 0.77) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริการที่ดี ($\overline{X}$ = 3.72, S.D. = 0.76) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\overline{X}$ = 3.71, S.D. = 0.87) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และด้านการยึดมั่นใน

ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\overline{X}$ = 3.54, S.D. = 0.78) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 3.42, S.D. = 1.08) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อ	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	(n = 293) ($\overline{X}$)	(S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.74	0.95	มาก	3
2	ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน	3.77	0.93	มาก	2
3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา	3.79	0.96	มาก	1
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็น	3.52	0.93	มาก	4
	รวมเฉลี่ย	3.71	0.87	**มาก**	

จากตาราง 3 พบว่า สมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.72, S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา ($\overline{X}$ = 3.79, S.D. = 0.96) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.77, S.D. = 0.93) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวาง

แผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\overline{X}$ = 3.74, S.D. = 0.95) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็น ($\overline{X}$ = 3.52, S.D. = 0.92) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการบริการที่ดี

ข้อ	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริการที่ดี	(n = 293)		แปลผล	ลำดับที่
		($\overline{X}$)	(S.D.)		
1	ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและให้คำแนะนำการบริการที่ดี	3.83	0.86	มาก	1
2	ผู้บริหารมีการจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความต้องการของการให้บริการ	3.83	0.90	มาก	1
3	ผู้บริหารได้เสียสละเวลาให้การบริการแก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ได้รับความพึงพอใจ	3.62	0.87	มาก	4
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดลำดับขั้นตอนการบริการได้อย่างเหมาะสม	3.68	0.97	มาก	2
5	ผู้บริหารมีการประเมินและนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาปรับปรุงระบบบริการของสถานศึกษา	3.64	0.78	มาก	3
	รวมเฉลี่ย	**3.72**	**0.76**	**มาก**	

จากตาราง 4 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการบริการที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.72, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและให้คำแนะนำการบริการที่ดี ($\overline{X}$ = 3.83, S.D. = 0.86) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการจัดระบบการ

ให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความต้องการของการให้บริการ ($\overline{X}$ = 3.83, S.D. = 0.90) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดลำดับ ขั้นตอนการบริการได้อย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 3.68, S.D. = 0.97) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการประเมินและนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาปรับปรุงระบบบริการของสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 3.64, S.D. = 0.78) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารได้เสียสละเวลาให้การบริการแก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ได้รับความพึงพอใจ ($\overline{X}$ = 3.62, S.D. = 0.87) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ข้อ	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	(n = 293) $\overline{X}$	(S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีการติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา	3.38	0.88	ปานกลาง	4
2	ผู้บริหารสามารถนำความรู้จากประสบการณ์ไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต	3.51	0.91	มาก	2
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในสถานศึกษาด้วยการจัดสรร ทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	3.65	0.95	มาก	1

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	(n = 293) $(\bar{X})$	(S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
4	ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ใน	3.47	0.94	ปานกลาง	3
5	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง	3.65	0.98	มาก	1
	รวมเฉลี่ย	**3.53**	**0.83**	**มาก**	

จากตาราง 5 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.53, S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในสถานศึกษาด้วยการจัดสรร ทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = 0.95) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = 0.98) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถนำความรู้จากประสบการณ์ไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต ($\bar{X}$ = 3.51, S.D. = 0.91) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ใน ($\bar{X}$ = 3.47, S.D. = 0.94) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการติดตามเทคโนโลยีและความรูใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชนต่อการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 3.38, S.D. = 0.88) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ข้อ	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	(n = 293) $(\bar{X})$	(S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของสถานศึกษาแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต	3.46	0.87	ปานกลาง	5
2	ผู้บริหารยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางหน่วยงานแม้ตกอยู่ใน สถานการณ์ที่อาจยากลำบาก	3.49	0.86	ปานกลาง	4
3	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์	3.51	0.86	มาก	3
4	ผู้บริหารยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ	3.59	0.87	มาก	2
5	ผู้บริหารมีความเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน	3.67	0.90	มาก	1
	รวมเฉลี่ย	**3.54**	**0.78**	**มาก**	

จากตาราง 6 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.54, S.D. = 1.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความเสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ($\bar{X}$ = 3.67, S.D. = 0.78) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา

คือ ผู้บริหารยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ ($\overline{X}$ = 3.59, S.D. = 0.87) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความ ($\overline{X}$ = 3.51, S.D. = 0.86) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางหน่วยงาน แม้ตกอยู่ใน สถานการณ์ที่อาจยากลำบาก ($\overline{X}$ = 3.49, S.D. = 0.86) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของสถานศึกษาแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต ($\overline{X}$ = 3.46, S.D. = 0.87) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อ	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานเป็นทีม	(n = 293)		แปลผล	ลำดับที่
		($\overline{X}$)	(S.D.)		
1	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม	3.43	1.15	ปานกลาง	2
2	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วย คุณธรรม จริยธรรม	3.39	1.05	ปานกลาง	4
3	ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ	3.33	1.12	ปานกลาง	5
4	ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนพื้นที่ฐานของข้อมูลเป็นสำคัญ	3.41	1.14	ปานกลาง	3
5	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส	3.53	1.19	มาก	1
	รวมเฉลี่ย	**3.42**	**1.08**	**ปานกลาง**	

จากตาราง 7 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.42, S.D. = 1.08) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส ($\overline{X}$ = 3.53, S.D. = 1.19) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 3.43, S.D. = 1.15) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนพื้นที่ฐานของข้อมูลเป็นสำคัญ ($\overline{X}$ = 3.41, S.D. = 1.14) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วย คุณธรรม จริยธรรม ($\overline{X}$ = 3.39, S.D. = 1.05) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ($\overline{X}$ = 3.33, S.D. = 1.12) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในภาพรวม

ด้าน	สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 293)		แปลผล	ลำดับที่
		($\overline{X}$)	(S.D.)		
1	ด้านสภาวะผู้นำ	3.64	0.74	มาก	3
2	ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.80	0.76	มาก	2
3	ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ	3.55	0.82	มาก	4
4	ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	3.54	0.88	มาก	5
5	ด้านการควบคุมตัวเอง	3.82	0.68	มาก	1
	รวมเฉลี่ย	**3.67**	**0.67**	**มาก**	

จากตาราง 8 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.67, S.D. = 0.67) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการควบคุมตัวเอง ($\overline{X}$ = 3.82, S.D. = 0.68) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ

ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\overline{X}$ = 3.80, S.D. = 0.76) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และด้านสภาวะผู้นำ ($\overline{X}$ = 3.64, S.D. = 0.74) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ($\overline{X}$ = 3.54, S.D. = 0.88) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการเป็นผู้นำ

ข้อ	สมรรถนะทางการบริหาร ด้านสภาวะผู้นำ	(n = 293) ($\overline{X}$)	(S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารสามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง	3.53	0.84	มาก	5
2	ผู้บริหารเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น	3.63	0.88	มาก	3
3	ผู้บริหารมีการกำหนดระเบียบ แนวทางปฏิบัติประจำหน่วยงาน	3.63	0.83	มาก	3
4	ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน	3.64	0.84	มาก	2
5	ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	3.79	0.82	มาก	1
6	ผู้บริหารมีการดูแลและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนชื่อเสียงของสถานศึกษา	3.60	0.80	มาก	4
	รวมเฉลี่ย	**3.64**	**0.74**	**มาก**	

จากตาราง 9 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านสภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.64, S.D. = 074) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 3.79, S.D. = 0.82) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.64, S.D. = 0.84) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ($\overline{X}$ = 3.63, S.D. = 0.88) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ($\overline{X}$ = 3.53, S.D. = 0.84) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์

ข้อ	สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการมีวิสัยทัศน์	(n = 293) ($\overline{X}$)	(S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายของสถานศึกษา	3.74	0.81	มาก	4
2	ผู้บริหารมีความสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชนสถานศึกษาและผู้เรียนอย่างเหมาะสม	3.83	0.58	มาก	3

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะทางการบริหารด้านการมีวิสัยทัศน์	(n = 293) $(\overline{X})$	(S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
3	ผู้บริหารมีความสามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา	3.85	0.82	มาก	2
4	ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือโอกาสสำเร็จ	3.86	0.87	มาก	1
5	ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง เทคนิค วิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป	3.72	0.88	มาก	5
	รวมเฉลี่ย	**3.80**	**0.76**	**มาก**	

จากตาราง 10 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.80, S.D. = 0.76) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือโอกาสสำเร็จ ($\overline{X}$ = 3.86, S.D. = 0.87) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 3.85, S.D. = 0.82) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีความสามารถปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน สถานศึกษาและผู้เรียนอย่างเหมาะสม สถานศึกษา ($\overline{X}$ = 3.83, S.D. = 0.58) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง เทคนิค วิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ($\overline{X}$ = 3.72, S.D. = 0.88) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ

ข้อ	สมรรถนะทางการบริหารด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ	(n = 293)		แปลผล	ลำดับที่
		($\bar{X}$)	(S.D.)		
1	ผู้บริหารมีการริเริ่ม สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม	3.49	0.87	ปานกลาง	4
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.45	0.90	ปานกลาง	5
3	ผู้บริหารมีการประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นหรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษา	3.62	0.97	มาก	2
4	ผู้บริหารมีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถานศึกษา	3.52	0.83	มาก	3
5	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์และนโยบายของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือนำผลการวิจัยต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ตนดูแลรับผิดชอบ	3.65	1.01	มาก	1
	รวมเฉลี่ย	**3.55**	**0.82**	**มาก**	

จากตาราง 11 พบว่า สมรรถนะสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.55, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณา

เป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์และนโยบายของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือนำผลการวิจัยต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ตนดูแลรับผิดชอบ ($\overline{X}$ = 3.65, S.D. = 1.01) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นหรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 3.62, S.D. = 0.97) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 3.52, S.D. = 0.83) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.45, S.D. = 0.90) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

ข้อ	สมรรถนะทางการบริหาร ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	(n = 293)		แปลผล	ลำดับที่
		($\overline{X}$)	(S.D.)		
1	ผู้บริหารผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ	3.61	0.95	มาก	2
2	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.45	0.93	ปานกลาง	4
3	ผู้บริหารมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน	3.63	0.96	มาก	1
4	ผู้บริหารเตรียมแผนและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ	3.59	1.03	มาก	3

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะทางการบริหาร ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	(n = 293) $(\overline{X})$	(S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ	3.44	0.99	ปานกลาง	5
	รวมเฉลี่ย	**3.54**	**0.88**	**มาก**	

จากตาราง 12 พบว่า สมรรถนะสมรรถนะทางการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.54, S.D. = 0.88) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน ($\overline{X}$ = 3.63, S.D. = 0.96) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ($\overline{X}$ = 3.61, S.D. = 0.95) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารเตรียมแผนและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 3.59, S.D. = 1.03) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ($\overline{X}$ = 3.44, S.D. = 0.99) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการควบคุมตัวเอง

ข้อ	สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการควบคุมตัวเอง	(n = 293) $(\overline{X})$	(S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1	ผู้บริหารสามารถระงับอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่	3.80	0.76	มาก	2

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการควบคุมตัวเอง	(n = 293) $(\overline{X})$	(S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
	ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ				
2	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ท่ามกลางสถานการณีที่กดดัน	3.79	0.79	มาก	3
3	ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.86	0.78	มาก	1
4	ผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความ กดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น	3.86	0.75	มาก	1
5	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน	3.77	0.73	มาก	4
	รวมเฉลี่ย	**3.82**	**0.68**	**มาก**	

จากตาราง 13 พบว่า สมรรถนะสมรรถนะทางการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการควบคุมตัวเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.82, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความ กดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น ($\overline{X}$ = 3.86, S.D. = 0.75) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 3.86, S.D. = 0.78) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถระงับอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 3.80, S.D. = 0.76) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่

ในระดับมาก และผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ท่ามกลางสถานการณ์ที่กดดัน ($\overline{X}$ = 3.79, S.D. = 0.79) ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.77, S.D. = 0.73) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้ เป็นผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้การทดสอบสถิติที (t-test) และ (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา

(n = 293)

ด้าน	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	วุฒิการศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	*t*	*p*
1	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ปริญญาตรี	3.69	0.93	0.760	0.448
		ปริญญาโท	3.76	0.67		
2	ด้านการบริการที่ดี	ปริญญาตรี	3.70	0.50	1.112	0.267
		ปริญญาโท	3.79	0.83		
3	ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ปริญญาตรี	3.50	0.86	1.087	0.278
		ปริญญาโท	3.62	0.71		
4	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ปริญญาตรี	3.47	0.81	2.666*	0.008
		ปริญญาโท	3.75	0.81		

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้าน	สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	วุฒิการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	*t*	*p*
5	ด้านการทำงานเป็นทีม	ปริญญาตรี	3.46	1.12	–1.157	0.248
		ปริญญาโท	3.30	0.93		
	รวมเฉลี่ย	**ปริญญาตรี**	**3.56**	**0.82**	**0.895**	**0.372**
		ปริญญาโท	3.30	0.93		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาปริญญาโท พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 [$t(df)$ = 2.666(291), $p < 0.05$] โดยวุฒิการศึกษาปริญญาโท ($\bar{X}$ = 3.75, S.D. = 0.81) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ($\bar{X}$ = 3.47, S.D. = 0.81)

ทั้งนี้ ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 15 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา

(n = 293)

ด้าน	สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	วุฒิการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	*t*	*p*
1	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ปริญญาตรี	3.60	0.88	1.487	0.139
		ปริญญาโท	3.73	0.57		
2	ด้านสภาวะผู้นำ	ปริญญาตรี	3.77	0.79	1.263	0.207
		ปริญญาโท	3.90	0.67		
3	การวางกลยุทธ์	ปริญญาตรี	3.52	0.84	0.970	0.333
		ปริญญาโท	3.62	0.77		
4	ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	ปริญญาตรี	3.53	0.73	0.642	0.521
		ปริญญาโท	3.60	0.93		
5	การควบคุมตัวเอง	ปริญญาตรี	3.95	0.72	2.038	0.042
		ปริญญาโท	3.77	0.66		
	รวมเฉลี่ย	**ปริญญาตรี**	**3.63**	**0.55**	**1.385**	**0.167**
		ปริญญาโท	**3.76**	**0.71**		

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาปริญญาโท พบว่า ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านสภาวะผู้นำ การวางกลยุทธ์ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน และการควบคุมตัวเอง ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

(n = 293)

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	**แหล่งข้อมูล**	**SS**	**df**	**Ms**	**F**
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	32.613	3	10.871	16.658*
	ภายในกลุ่ม	188.640	289	0.653	
	รวม	**221.217**	**292**		
ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	9.746	3	3.249	5.876*
	ภายในกลุ่ม	159.777	289	0.553	
	รวม	**169.523**	**292**		
ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	17.873	3	2.130	9.503*
	ภายในกลุ่ม	181.187	289	0.597	
	รวม	**199.060**	**292**		
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	6.390	3	2.130	3.567*
	ภายในกลุ่ม	172.550	289	0.597	
	รวม	**178.940**	**292**		
ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	56.427	3	18.809	19.322*
	ภายในกลุ่ม	281.321	289	0.973	
	รวม	**337.748**	**292**		
ผลรวมทั้งหมด	**ระหว่างกลุ่ม**	**16.952**	**3**	**5.651**	**10.470***
	ภายในกลุ่ม	**155.976**	**289**	**0.540**	
	รวม	**172.928**	**292**		

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบสมรถณะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมสมรรถณะหลักแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 [F(3,289) = 10.470, p = 0.000] เมื่อเปรียบเทียบรายด้านพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ [F(3,289) = 16.658, p = 0.000] ด้านการบริการที่ดี [F(3,289) = 5.876, p = 0.001] ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ [F(3,289) = 9.503, p = 0.000] ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม [F(3,289) = 3.567, p = 0.015] และด้านการทำงานเป็นทีม [F(3,289) = 19.322, p = 0.000]

เพื่อทดสอบความแตกต่างสมรรถณะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe ปรากฏตามตาราง ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 17 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถณะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1–5 ปี	6–10 ปี	11–20 ปี	21 ปีขึ้นไป
1–5 ปี	4.01	–	.188	.956*	.145
6–10 ปี	3.82		–	.768*	.042
11–20 ปี	3.06			–	.810*
21 ปีขึ้นไป	3.87				–

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 พบว่า สมรรถณะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการ

ทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี และ 3) ประสบการณ์ในการทำงาน 21ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี

ตาราง 18 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการบริการที่ดี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1 – 5 ปี	6 – 10 ปี	11 – 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
1 – 5 ปี	3.84	–	.046	.480*	.011
6 – 10 ปี	3.79		–	.434*	.034
11 – 20 ปี	3.36			–	.468*
21 ปีขึ้นไป	3.83				–

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการบริการที่ดี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการบริการที่ดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการบริการที่ดี มากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการบริการที่ดีมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี และ 3) ประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการบริการที่ดีมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี

ตาราง 19 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1–5 ปี	6–10 ปี	11–20 ปี	21 ปีขึ้นไป
1–5 ปี	3.99	–	.395*	.770*	.631*
6–10 ปี	3.60		–	.376*	.238
11–20 ปี	3.22			–	.140
21 ปีขึ้นไป	3.60				–

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี 3) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป และ 4) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี

ตาราง 20 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1–5 ปี	6–10 ปี	11–20 ปี	21 ปีขึ้นไป
1–5 ปี	3.78	–	.190	.480*	.264
6–10 ปี	3.59		–	.376*	.238
11–20 ปี	3.30			–	.216
21 ปีขึ้นไป	3.51				–

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี และ 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี

ตาราง 21 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการทำงานเป็นทีมจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1–5 ปี	6–10 ปี	11–20 ปี	21 ปีขึ้นไป
1–5 ปี	4.00	–	.292	1.036*	1.113*
6–10 ปี	3.70		–	.745*	.821*

ตาราง 21 (ต่อ)

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1–5 ปี	6–10 ปี	11–20 ปี	21 ปีขึ้นไป
11–20 ปี	2.96			-	.076
21 ปีขึ้นไป	3.42				-

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการทำงานเป็นทีมจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป 3) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี และ 4) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 20 ปีขึ้นไป

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

(n = 293)

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งข้อมูล	SS	df	Ms	F
ด้านสภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	10.124	3	3.375	6.427*
	ภายในกลุ่ม	151.749	289	0.525	
	รวม	**16.873**	**292**		

ตาราง 22 (ต่อ)

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งข้อมูล	SS	df	Ms	F
ด้านการมีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	8.579	3	2.860	5.139*
	ภายในกลุ่ม	160.820	289	0.556	
	รวม	**169.399**	**292**		
ด้านการวางกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	16.985	3	5.662	9.079*
	ภายในกลุ่ม	180.221	289	0.624	
	รวม	**197.206**	**292**		
ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	24.296	3	8.099	11.625*
	ภายในกลุ่ม	201.329	289	0.697	
	รวม	**225.624**	**292**		
ด้านการควบคุมตัวเอง	ระหว่างกลุ่ม	6.768	3	2.256	5.023*
	ภายในกลุ่ม	129.806	289	0.449	
	รวม	**136.574**	**292**		
ผลรวมทั้งหมด	**ระหว่างกลุ่ม**	**6.513**	**3**	**2.171**	**4.967***
	ภายในกลุ่ม	**126.323**	**289**	**0.437**	
	รวม	**132.836**	**292**		

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 [$F(3,289) = 4.967$, $p = 0.002$] เมื่อเปรียบเทียบรายด้านพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาวะผู้นำ [$F(3,289) = 6.427$, $p = 0.000$] ด้านการมีวิสัยทัศน์ [$F(3,289) = 5.139$, $p = 0.002$] ด้านการวางกลยุทธ์ [$F(3,289) = 9.079$, $p = 0.000$] ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน [$F(3,289) = 11.625$, $p = 0.000$] และด้านการควบคุมตัวเอง [$F(3,289) = 5.023$, $p = 0.000$]

เพื่อทดสอบความแตกต่างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe ปรากฏตามตาราง ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 23 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านสภาวะผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1–5 ปี	6–10 ปี	11–20 ปี	21 ปีขึ้นไป
1–5 ปี	3.86	–	.243	.533*	.042
6–10 ปี	3.61		–	.290	.200
11–20 ปี	3.32			–	.491*
21 ปีขึ้นไป	3.81				–

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านสภาวะผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับสภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านสภาวะผู้นำมากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี และ2) ประสบการณ์ในการทำงาน 11–20 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสภาวะผู้นำมากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป

ตาราง 24 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1–5 ปี	6–10 ปี	11–20 ปี	21 ปีขึ้นไป
1–5 ปี	3.98	–	.199	.474*	.007
6–10 ปี	3.78		–	.275	.192
11–20 ปี	3.51			–	.467*
21 ปีขึ้นไป	3.98				–

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการมีวิสัยทัศน์มากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี และ2) ประสบการณ์ในการทำงาน 11–20 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีวิสัยทัศน์มากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป

ตาราง 25 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1–5 ปี	6–10 ปี	11–20 ปี	21 ปีขึ้นไป
1–5 ปี	3.86	–	.175	.412	.697*
6–10 ปี	3.68		–	.237	.521*

ตาราง 25 (ต่อ)

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1 – 5 ปี	6 – 10 ปี	11 – 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
11–20 ปี	3.44			-	.284
21 ปีขึ้นไป	3.16				-

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 25 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการวางกลยุทธ์ภาครัฐ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ มากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป และ2) ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ มากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป

ตาราง 26 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1–5 ปี	6–10 ปี	11–20 ปี	21 ปีขึ้นไป
1-5 ปี	4.04	-	.406*	.633*	.905*
6–10 ปี	3.64		-	.227	.499*
11–20 ปี	3.41			-	.272
21 ปีขึ้นไป	3.14				-

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนมากกว่าประสบการทำงาน 6–10 ปี 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนมากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี 3) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนมากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป และ 4) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนมากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป

ตาราง 27 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการควบคุมตัวเอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	1–5 ปี	6–10 ปี	11–20 ปี	21 ปีขึ้นไป
1–5 ปี	3.95	–	.146	.395*	.037
6–10 ปี	380		–	.249	.183
11–20 ปี	355			–	.430*
21 ปีขึ้นไป	3.98				–

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 27 พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการควบคุมตัวเอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการควบคุมตัวเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการ

ทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านด้านการควบคุมตัวเองมากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี และ 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 11–20 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการควบคุมตัวเองมากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการในการทำงาน

สมมติฐานของการวิจัย ในการวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำมาเป็นแนวทางในการตั้งสมมุติฐานดังนี้

1. ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แตกต่างกัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 27 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2564 ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คนและครู จำนวน 810 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 840 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 6 โรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คนและครู จำนวน 265 คน รวมทั้งสิ้น 293 คน โดยผู้วิจัยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie&Morgan, 1970, 608) และใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratifried Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น

พื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากที่ได้ศึกษาเนื้อหาสมรรถนะหลักตามสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ 1) สภาวะผู้นำ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน และ 5) การควบคุมตัวเอง เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของ (Likert)

ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลปรากฏตามรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 55.97 และเป็นเพศหญิง จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 44.03 จำแนกตามอายุผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 20–30 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 36.18 รองลงมาอายุ 31–40 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 31.74 อายุ 41–50 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 17.06 และอายุ 51–60 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 15.02 ตามลำดับจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 90.44 และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.56 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 74.06 และระดับปริญญาโท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 25.94 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 41.30 รองลงมาคือมีประสบการณ์ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 22.52 มีประสบการณ์ 11–20 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 20.14 และมีประสบการณ์ 1–5 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 16.04 ตามลำดับ

1.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปผลได้ดังนี้

1.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.1.2 ด้านการบริการที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและให้คำแนะนำการบริการที่ดี ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีการจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความต้องการของการให้บริการ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดลำดับขั้นตอนการบริการได้อย่าง ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีการประเมินและนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาปรับปรุงระบบบริการของสถานศึกษา ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารได้เสียสละเวลาให้การบริการแก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ได้รับความพึงพอใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.1.3 ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในสถานศึกษาด้วยการจัดสรร ทรัพยากร เครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสามารถนำความรู้จากประสบการณ์ไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ใน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารมีการติดตามเทคโนโลยีและความรูใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการ

สืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีความเสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางหน่วยงาน แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของสถานศึกษาแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนพื้นที่ฐานของข้อมูลเป็นสำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วย คุณธรรม จริยธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการควบคุมตัวเอง ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านสภาวะผู้นำ ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ และด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปผลได้ดังนี้

1.2.1 ด้านสภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมี

วิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีการกำหนดระเบียบ แนวทางปฏิบัติประจำหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีการดูแลและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนชื่อเสียงของสถานศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.2.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือโอกาสสำเร็จ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีความสามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีความสามารถปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน สถานศึกษาและผู้เรียนอย่างเหมาะสมสถานศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายของสถานศึกษาสถานศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง เทคนิค วิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.2.3 ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์และนโยบายของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือนำผลการวิจัยต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ตนดูแลรับผิดชอบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีการประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นหรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารมีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการริเริ่ม สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.2.4 ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการ

วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารเตรียมแผนและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.2.5 ด้านการควบคุมตัวเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความ กดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสามารถระงับอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ท่ามกลางสถานการณ์ที่กดดัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา สรุปผล ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาปริญญาโท พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2 เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยวุฒิการศึกษาปริญญา มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

2.3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.4 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาปริญญาโท พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.5 เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านสภาวะผู้นำ การวางกลยุทธ์ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน และการควบคุมตัวเอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน สรุปผล ดังนี้

3.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในภาพรวมสมรรถนะหลักแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบรายด้านพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม

3.2 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในภาพรวมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบรายด้านพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาวะผู้นำ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการวางกลยุทธ์ ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน และด้านการควบคุมตัวเอง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่สำคัญและสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 จากการศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือตัวบ่งชี้ในการวัดศักยภาพในการให้บริการทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้สมรรถนะทั้ง 5 ด้าน ยังถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนจะต้องยึดถือปฏิบัติและทำการพัฒนาสมรรถนะให้เกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเขตอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับฐิฏรฐาว์ ศรีจันทร์เวียง (2559) พบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสมรรถนะหลักสามารถอภิปรายผลในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน มีความมุ่งมั่นในการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนาและมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับฐิฏรฐาว์ ศรีจันทร์เวียง (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่าสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษามีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถตนเองในการบริหารการศึกษาแสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เข้าอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

1.1.2 ด้านการบริการที่ดี ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและให้คำแนะนำการบริการที่ดี ได้เสียสละเวลาให้การบริการแก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ได้รับความพึงพอใจ มีความสามารถในการจัดลำดับ ขั้นตอนการให้บริการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับฐิฏรฐาว์ ศรีจันทร์เวียง (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า สมรรถนะด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากพบว่า ผู้บริหารต้องการการ

ยอมรับจากผู้มารับบริการ จึงได้พยายามสร้างบรรยากาศที่ดี โดยการปฏิบัติต่อผู้มารับบริการอย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งการแสวงหา ความรู้ใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ แล้วนำมาจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานในสถานศึกษา

1.1.3 ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต สามารถบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับปาริฉัตร ช่อชิต (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา แสวงหาความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ นำมาปรับใช้ให้เข้ากับการบริหารในทุก ๆ ด้านเพื่อให้สอดรับกับการบริหารยุคใหม่

1.1.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก ซึ่งสอดคล้องกับอนุเทพ กุศลคุ้ม (2561) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพคุรุสภาในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาได้ยึดถือแนวทางการปฏิบัติที่ดีตามแนวทางการปฏิบัติมาตรฐานวิชาชีพคุรุสภาในการบริหารสถานศึกษา

1.1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม มีการตัดสินใจบนพื้นที่ฐานของข้อมูลเป็นสำคัญและมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วย คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับชัยพงษ์ กองสมบัติ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย พบว่า สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมทั้งทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการให้เกียรติยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานสามารถ

แลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นประสบการณ์ภายในทีมงานได้อย่างเหมาะสมประกอบกับมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียนเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ

1.2. สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นในการบริหารงานสถานศึกษา ซึ่งต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบาย วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดความคุ้มค่า ความสามารถในการทางานต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมพัฒนาความรู้ในด้านต่างๆ กับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับจงกล วิเศษขลา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับภัทรภิญญา ปักการะนา (2561) เรื่อง สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 มีสมรรถนะหลักทางการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมากและอภิปรายผลรายด้าน ดังนี้

1.2.1 ด้านการเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาและชื่อเสียงของส่วนราชการมีจัดหาบุคลากร ทรัพยากรหรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ผู้ปฏิบัติงาน ประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงานและเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับพงศ์สิริ เกื้อวราห์กุล (2562) ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า สมรรถนะผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้และความสามารถเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของแต่ละ

บุคคลและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนและนักเรียน

1.2.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายขององค์กร มีความสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน สถานศึกษาและผู้เรียนอย่างเหมาะสมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงเทคนิค วิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับสุจิตรา ยีหวังเจริญ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าสมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นแผนที่ทุกคนในโรงเรียนได้ใช้นำทางในการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและปฏิบัติได้จริง โดยที่ผู้บริหารต้องทักษะในการมองและกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทชุมชน พร้องทั้งจะต้องกระต้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจอยากปฏิบัติงานและคอยติดตามผลงานการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนด้วยเช่นกันเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนวางแผนจนกระทั่งประสบความสำเร็จ

1.2.3 ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง มีการริเริ่มสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวมและมีการประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาที่ตนดูแลรับผิดชอบ

1.2.4 ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีการเตรียมแผนและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2559) ได้อธิบายไว้ว่า ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนเป็นความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

1.2.5 ด้านการควบคุมตัวเอง ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน มีการประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้นและสามารถระงับอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2559) ได้อธิบายไว้ว่า การควบคุมตัวเองเป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรหรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาปริญญาโท พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ข้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ว่าจะมีวุฒิการศึกษาในระดับใดก็ตาม จะพัฒนาตนเองในเป็นไปตามข้อกำหนด ข้อบังคับ และมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพตามที่คุรุสภาได้ประกาศใช้ข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ฉะนั้นในภาพรวมจึงไม่แตกต่างกัน แต่ในส่วนของสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวา คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะมีผลตอการจัดการศึกษาและการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน จะมีผลสูงตอการยอมรับของบุคลากร ส่งผลให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาตอการ ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพอใจ จึงทำให้มีการเปรียบเทียบที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ เอกฉันท์ มาลีลัย (2560) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ข้อ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากย่อมเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ จากการที่ได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว จะทำให้งานเกิดความผิดพลาดน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ซึ่งสอดคล้องกับ ปรีชา เพ็ชรฉกรรจ์ (2561) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับ ชัชมา เทพวรสุข (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะครูสังกัดโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครูที่ประสบการณ์ในการทำงานมากมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารมากกว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย อภิปรายผลเปรียบเทียบรายด้าน ดังนี้

3.1 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี และ 3) ประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนาและผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับพเยาว์ สุดรัก (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าสมรรถนะด้านการ

มุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายใหม่การนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงแลพัฒนาจัดให้มีการวางแผนงานเป็นระบบ

3.2 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริการที่ดี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการบริการที่ดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการบริการที่ดี มากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการบริการที่ดีมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี และ 3) ประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการบริการที่ดีมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและให้คำแนะนำการบริการที่ดี และผู้บริหารมีการจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความต้องการของการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับดวงนภา เกียรติเมธี (2560) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริการที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องการสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่มาติดต่อประสานงานเกิดความชื่นชมในตัวผู้บริหารเองและยังส่งผลถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา ทำให้บุคคลภายนอกสถานศึกษามองกลับมายังสถานศึกษาในแง่บวกอีกด้วย

3.3 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี 3) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป และ 4) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

มากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในสถานศึกษาด้วยการจัดสรร ทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา และผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยนาท พลอยบุตร (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การสร้างและพัฒนาหลักสูตรอยู่ในระดับมาก ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด คือการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การออกแบบการเรียนรู้และการใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้

3.4 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี และ 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน และผู้บริหารยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2559) ได้อธิบายไว้ว่า การยึดมั่นในหลักการนั้นทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ราชการยากลำบากขึ้น เพื่อให้เกิดความถูกต้องตามหลักการเน้นที่ผู้ที่เสียประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างถูกต้องไม่พึงพอใจหรือแม้แต่อาจเป็นการสร้างศัตรูขึ้น ผู้ที่เสียผลประโยชน์อาจไม่ใช่แค่ไม่พึงพอใจ แต่อาจแสดงอำนาจในอันที่จะทำให้เกิดความไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ถึงกระนั้นผู้ดำรงตำแหน่งก็ถูกคาดหวังว่าจะยังยอมอุทิศตัวเพื่อความยุติธรรม

3.5 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน

1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป 3) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 11–20 ปี และ 4) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่าประสบการณ์ทำงาน 20 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส และผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับ ทิพวัลย์ อ่างคำ (2561) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศ มาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหาร ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการทำงานในแต่ละขั้นตอนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม เมื่อมีการร่วมกันคิดร่วมกันวางแผนจะให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงงานที่ได้ร่วมกันทำจะส่งผลให้งานที่ทำออกมาสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากผู้ร่วมงานคิดว่างานที่ร่วมกันทำนั้นเป็นงานของตน

3.6 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับสภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสภาวะผู้นำมากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี และ2) ประสบการณ์ในการทำงาน 11–20 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสภาวะผู้นำมากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2559) ได้อธิบายไว้ว่า การเป็นผู้นำเป็นความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่มกำหนดทิศทางเป้าหมายวิธีการทางานให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ มีการส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนจัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงานหรือกำหนดวิธีการที่จะทาให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม

3.7 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีวิสัยทัศน์มากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี และ2) ประสบการณ์ในการทำงาน 11–20 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีวิสัยทัศน์มากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือโอกาสสำเร็จ และผู้บริหารมีความสามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ พงศ์สิริ เกื้อวราห์กุล (2562) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า สมรรถนะผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม มอบหมายหน้าที่และกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

3.8 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการวางกลยุทธ์ภาครัฐ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ มากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป และ2) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ มากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาที่ตนดูแลรับผิดชอบ ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2559) ได้อธิบายไว้ว่า ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้ มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จหรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

3.9 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนมากกว่าประสบการทำงาน 6–10 ปี 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนมากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี 3) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนมากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป และ 4) ประสบการณ์ในการทำงาน 6–10 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนมากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน และผู้บริหารผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 (2561) กล่าวว่า มีกระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งด้วยเกณฑ์การประเมินทั้งความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและภาวะผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการเสริมสร้างความรู้ทักษะ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงและสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีกลยุทธ์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ มีการวางแผนเพื่อประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

3.10 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการควบคุมตัวเอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานกับการควบคุมตัวเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ประสบการณ์ในการทำงาน 1–5 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านด้านการควบคุมตัวเองมากกว่าประสบการทำงาน 11–20 ปี และ 2) ประสบการณ์ในการทำงาน 11–20 ปี มีความคิดเห็นต่อทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการควบคุมตัวเองมากกว่าประสบการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมี

การประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความ กดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น และผู้บริหารสามารถระงับอารมณ์รุนแรงด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2559) ได้อธิบายไว้ว่า การควบคุมตัวเองมีความรู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนาหรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วยุ โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบและสามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีสมรรถนะอยู่แล้ว แต่เพื่อโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจะมีระบบการบริหารจัดการการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและสามารถเป็นที่ยอมรับของทั้งระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระดับสากล ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรนำสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการการจัดการศึกษาทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา

3. จากผลการวิจัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อมูลส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภูมิหลัง ความพึงพอใจ เป็นต้น เพื่อพัฒนาให้มีระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

2. การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การศึกษาครั้งต่อไป เพื่อเป็นการยืนยันสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรมีการทดสอบการไม่แลเปลี่ยนขององค์ประกอบสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กฤษพล อัมระนันท์. (2559). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่วงก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กาญจนา ศิลา. (2561). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19).** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ขวัญใจ เลิศฤทธิ์วิมานแมน. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษากับการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.

จงกล วิเศษขลา. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม. **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม,** 1(2), 63.

จารุวรรณ นาตัน. (2559). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal,** 6(3), 729-746.

จิตตากานต์ วังคำ. (2559). การศึกษาสมรรถนะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดกรุงเทพมหานคร. **วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา**, 7(1), 880.

จิรประภา อัครบวร (บรรณาธิการ). (2559). **สร้างคนสร้างผลงาน.** กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์.

จิรพรรณ หิรัญวรเสฏฐ์. (2560). **สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอเสริมงาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

จันจิรา น้ำขาว. (2562). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6. **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 3(3), 299-402.

เจริญผล สุวรรณโชติ (บรรณาธิการ). (2559). **ทฤษฎีบริหาร.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.

ฏายิน วงศ์หงส์. (2559). **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ กลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2562). **การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (**พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัชมา เทพวรสุข. (2560). **การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ชัยนาท พลอยบุตร. (2561). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

ชัยพงษ์ กองสมบัติ. (2561). **สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย.** การศึกษาอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

ฐิฏรฐาว์ ศรีจันทร์เวียง. (2559). **สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.

ฐิติยา ปทุมราษฎร. (2559). **สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (บรรณาธิการ). (2561). **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.

ดนัย เทียนพุฒ. (2560). **ความสามารถในทรรศนะ ดร.ดนัย เทียนพุฒ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.อินฟอรเมชั่น แอน พับลิเคชั่น.

ดวงนภา เกียรติเมธี. (2560). **สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

ทิพวัลย์ อ่างคำ. (2561). **สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่**

ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.

เทื้อน ทองแก้ว (บรรณาธิการ). (2559). **สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

ธชวรรณ สุทธาธาร. (2559). **สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

ธร สุนทรายุทธ (บรรณาธิการ). (2561). **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธีระ รุญเจริญ (บรรณาธิการ). (2559). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

ธีรวุฒิ เอกะกุล (บรรณาธิการ). (2560). **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตรและสังคมศาสตร.** อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2559). **Competency ภาคปฏิบัติ–เขาทำกันอย่างไร?** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ส.ส.ท..

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (บรรณาธิการ). (2560). **ก้าวสู่ผู้บริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อนงค์ศิลป์ .

นุจารี มณีชัย. (2559). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา พ.ศ. 2548 ในกลุ่มสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2559). **สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.

บุญธรรม จิตต์อนันต์. (2560). **การวิจัยทางสังคมศาสตร์ (การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย)** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (บรรณาธิการ). (2559). **แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (บรรณาธิการ). (2559). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.** พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2559). **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

ปาริฉัตร ช่อชิต. (2560). **สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

ปราชญา กล้าผจญ (บรรณาธิการ). (2560). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (บรรณาธิการ). (2559). **การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์.

ปรีชา เพ็ชรฉกรรจ์. (2561). **การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (บรรณาธิการ). (2559). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

พเยาว์ สุดรัก. (2560). **ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

เพ็ญนภา ศรีภูธร. (2562). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

พงศ์สิริ เกื้อวราห์กุล. (2562). สมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสาคร. **วารสารการบริหารการศึกษา**, 10(1).

พงษ์ศักดิ์ บุญพรม. (2559). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยวไลลงกรณ์, ปทุมธานี.

พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา. (2559). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ**

ศึกษา จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2563). “บทบาทของโรงเรียนต่อชุมชน”. **เอกสารการสอนชุดวิชาโรงเรียนกับชุมชน.** หน่วยที่ 2. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ภารดี อนันต์นาวี (บรรณาธิการ). (2561). **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี: มนตรี.

ภัทรภิญญา ปักการะนา. (2561). **สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในสถานศึกษา**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

มานพ กาฬภักดี. (2559). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการดำเนินงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1–2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.

เยาวพา เดชะคุปต์ (บรรณาธิการ). (2559). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาปฐมวัย.** กรุงเทพฯ: แม็ค.

เยาวลักษณ์ อึงสวัสดิ์. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษากับความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรรี, กรุงเทพฯ.

ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ (บรรณาธิการ). (2559). **ระเบียบวิธีวิจัย.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

เลิศลัคน์ ภาคาผล. (2560). **การบริหารงานสถานศึกษาโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.

วรรณ์ชัย จองแก. (2559). **การปฏิบัติตามสมรรถนะประจำสายงานของครูโรงเรียนวังเหนือวิทยา อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง.** การค้นคว้าแบบอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

วารินทร์ ศรีหาเศษ. (2560). **สรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนเครือข่ายโคกหินแฮ่ ท่าลาดนาขาม อำเภอเรณูนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยนครพนม, นครพนม.

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (บรรณาธิการ). (2559). **การวิจัยในชั้นเรียน.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุวีริยาสาส์น.

วิภาวี นามเดช. (2559). **การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.** สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

วิมลรัตน์ ศรีสำอาง. (2560). **สมรรถนะหลักทางการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยนครพนม, นครพนม.

วีระกานต์ ศรีสมัย. (2559). **สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชครินทร์, ฉะเชิงเทรา.

วัฒนา ปะกิคา. (2560). **การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

สมภพ ดวงชอุ่ม. (2559). **สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

สมยศ นาวีการ (บรรณาธิการ). (2559). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร.** กรุงเทพฯ: ดวงกมล.

สมศักดิ์ ทองเงิน. (2559). **การบริหารงานสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2559). **รายงานการวิจัยเอกสารเรื่องการจัดระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์.

เสาวภา พรเสนาะ. (2559). **การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

สุจิตรา ยีหวังเจริญ. (2561). **สมมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนใต้.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22. (2561). **แผนปฏิบัติการประจำปี**

งบประมาณ พ.ศ. 2561. นครพนม: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2559). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2559). **ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งตาม ว 27/2552**. สืบค้นเมื่อ 16 สิงหาคม 2564, จาก https://www.ocsc.go.th/

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2560). **ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2560). **คู่มือสมรรถนะหลัก.** กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด.

สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. (2559). **ชุดวิชาการจัดการเรียนรู้โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). **คู่มือประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง) โครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ.** กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2560). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.

สุนิดา พินิจการ. (2560). **เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา: สมรรถนะผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุนีย์ บุญทิม. (2559). **การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, กรุงเทพมหานคร.

สุรพงษ์ มาลี. (2560). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. (2560). **การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

อณัญญา เรืองวานิช. (2561). **แนวทางการบริหารงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนนนทบุรีพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

อนุเทพ กุศลคุ้ม. (2561). **สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพคุรุสภาในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ.

อเนก เทียนบูชา. (2559). **การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน.** ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.

อาคม วัดไธสง (บรรณาธิการ). (2559). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา.** สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (บรรณาธิการ). (2559). **Competency Dictionary.** กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซนเตอร์.

เอกฉันท์ มาลีลัย. (2560). **ศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นา ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

A. Rylatt and K. Lohan. (2015). **Creating Training and Miracle.** Sydney: PrenticeHall.

B. Davies and L. Ellison. (2016). **School Leadership for 21st Century: A Competency and Knowledge Approach.** New York: Routledge.

Bryant and Poustie. (2017). “The new management development Paradigm”. **Human Resource Planning.** 20(8), 14–21.

Boyatzis, R.E. (2012). **The Competent Manager**. New York: McGraw – Hill.

C. Lloyd and A. Cook. (2015). **Implementing standards of competence: Practical strategies for industry.** London: Kogan Page.

McClelland. (2016). Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist.** 28(1), 87.

Diane Huber. (2015). **Leadership and Nursing Care Management**. Philadelphia: W.B. Saunders.

Furnham, A., & Gunter, B. (2010). **Corporate Assessment : Auditing a Company's Personality.** New York: Ratledge.

Ganesh Shermon. (2014). **Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development.** New Delhi: Tata McGrew–Hill.

Han, S., Capraro, R. and Capraro, M.M. (2017). **How Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM) Project–based Learning (PBL) affects High, Middle and Low Achievers Differently.** The Impact of Student Factors on Achievement.International Journal of Science and Mathematics Education.

Kierstead,D.C. (2017). **Competencies and KSAO's**. Research Directorate. www.hrma – agrh.gc.ca.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement**, 30(3), p. 607–610.

L. M. Spencer and S. M. Spencer. (2017). **Competence at Work: Model for Superior Performance.** New York: Wiley & Sons.

Likert, Rensis. (1967). **"The Method of Constructing and Attitude Scale",** Reading in Attitude Theory and Measurement.P.90–95. Fishbeic, Matin, Ed. New York: Wiley & Son.

Scott B. Parry. (2016). **Evaluating the Impact of Training.** Alexandria, Virginia: American Society for Training and Development.

T. J. Delmont. (2017). **A competency model for the position of chair/ head of Academic Unit at the University of Minnesota**. Accessed August 8 2021, from http://www.umm.edu/ohr/adp/heads

Thompson, A. I., & McCubbin, H. I. (2016). **Family celebrations index (Family instruments). In Fischer, J., & Corcoran, K. J. Measures for Clinical**

Practice and Research: A Sourcebook (4th ed.; pp. 268–269). New York: Oxford University.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง	อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
2. นางอรวรรณ กัลชาญพิเศษ	ผู้จัดการ–ผู้อำนวยการโรงเรียน เชียงรายวิทยาคม สังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทย
3. นายวีรัตน์ สานุมิตร	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย

ภาคผนวก ข ดัชนีสอดคล้องของแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับผู้เชี่ยวชาญ
งานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถามมีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะทำการประเมินความเที่ยงตรงในตอนที่ 2 โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

+ 1 หมายถึง เมื่อเห็นว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
0 หมายถึง เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์
– 1 หมายถึง เมื่อเห็นว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

โปรดเขียนเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านว่าข้อความมีความสอดคล้องหรือถูกต้องเพียงใด

นางสาวพิมพ์ชนก ธุวะคำ
นิสิตหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

สมรรถนะหลัก 5 ด้าน

ข้อที่	ข้อคำถาม	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์							
1	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
ด้านการบริการที่ดี							
1	ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและให้คำแนะนำการบริการที่ดี	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีการจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ความต้องการของการให้บริการ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารได้เสียสละเวลาให้การบริการแก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ได้รับความพึงพอใจ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดลำดับขั้นตอนการบริการได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมีการประเมินและนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาปรับปรุงระบบบริการของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อคำถาม	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ							
1	ผู้บริหารมีการติดตามเทคโนโลยีและความรูใหม่ ๆ อยู่เสมอ ที่จะเป็นประโยชนต่อการบริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสามารถนำความรู้จากประสบการณ์ไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในสถานศึกษาด้วยการจัดสรร ทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม							
1	ผู้บริหารยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของสถานศึกษาแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางหน่วยงานแม้ตกอยู่ใน สถานการณ์ที่อาจยากลำบาก	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความ ไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมีความเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อคำถาม	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ด้านการทำงานเป็นทีม							
1	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วยคุณธรรม จริยธรรม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนพื้นที่ฐานของข้อมูลเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

สมรรถนะทางการบริหาร 5 ด้าน

ข้อที่	ข้อคำถาม	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ด้านสภาวะผู้นำ							
1	ผู้บริหารสามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีการกำหนดระเบียบแนวทางปฏิบัติประจำหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารมีการดูแลและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนชื่อเสียงของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อคำถาม	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ด้านการมีวิสัยทัศน์							
1	ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีความสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน สถานศึกษาและผู้เรียนอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีความสามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือโอกาสสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงเทคนิค วิธีการ เมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ							
1	ผู้บริหารมีการริเริ่ม สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อคำถาม	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ (ต่อ)							
3	ผู้บริหารมีการประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นหรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์และนโยบายของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือนำผลการวิจัยต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ตนดูแลรับผิดชอบ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน							
1	ผู้บริหารผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อคำถาม	คะแนน			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
ด้านศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (ต่อ)							
4	ผู้บริหารเตรียมแผนและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
ด้านการควบคุมตัวเอง							
1	ผู้บริหารสามารถระงับอารมณ์รุนแรงด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ท่ามกลางสถานการณ์ที่กดดัน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ภาคผนวก ค เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย
เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ
โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง

4. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด เพราะผู้วิจัยสรุปผลออกมาในภาพรวม

นางสาวพิมพ์ชนก ธุวะคำ
นิสิตหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ในช่อง ☐ หน้าข้อความให้ตรงกับความจริงมากที่สุด

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 20–30 ปี

☐ 31–40 ปี

☐ 41–50 ปี

☐ 51–60 ปี

3. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ ครู

4. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ 1–5 ปี

☐ 6–10 ปี

☐ 11–20 ปี

☐ 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย √ ในช่องตารางที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหาร มากที่สุด

4 หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหาร มาก

3 หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหาร ปานกลาง

2 หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหาร น้อย

1 หมายถึง มีสมรรถนะในการบริหาร น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการคำถาม	สมรรถนะของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะหลัก						
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้					
2	ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน					
3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็น					
5.	ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน					
2. การบริการที่ดี						
1	ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและให้คำแนะนำการบริการที่ดี					
2	ผู้บริหารมีการจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความต้องการของการให้บริการ					
3	ผู้บริหารได้เสียสละเวลาให้การบริการแก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ได้รับความพึงพอใจ					

ข้อที่	รายการคำถาม	สมรรถนะของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดลำดับ ขั้นตอนการบริการได้อย่างเหมาะสม					
5	ผู้บริหารมีการประเมินและนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาปรับปรุงระบบบริการของสถานศึกษา					
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ						
1	ผู้บริหารมีการติดตามเทคโนโลยีและความรูใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชนต่อการบริหารสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสามารถนำความรู้จากประสบการณ์ไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต					
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในสถานศึกษาด้วยการจัดสรร ทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา					
4	ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
5	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง					
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม						
1	ผู้บริหารยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของสถานศึกษาแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต					

ข้อที่	รายการคำถาม	สมรรถนะของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
2	ผู้บริหารยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางหน่วยงาน แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก					
3	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์					
4	ผู้บริหารยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ					
5	ผู้บริหารมีความเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน					
5. การทำงานเป็นทีม						
1	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม					
2	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วย คุณธรรม จริยธรรม					
3	ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ					
4	ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนพื้นที่ฐานของข้อมูลเป็นสำคัญ					
5	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส					

ข้อที่	รายการคำถาม	สมรรถนะของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะทางการบริหาร						
1. สภาวะผู้นำ						
1	ผู้บริหารสามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง					
2	ผู้บริหารเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น					
3	ผู้บริหารมีการกำหนดระเบียบ แนวทางปฏิบัติประจำหน่วยงาน					
4	ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ในกรอบระเบียบและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน					
5	ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา					
6	ผู้บริหารมีการดูแลและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนชื่อเสียงของสถานศึกษา					
2. การมีวิสัยทัศน์						
1	ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารมีความสามารถปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน สถานศึกษาและผู้เรียนอย่างเหมาะสม					
3	ผู้บริหารมีความสามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา					

ข้อที่	รายการคำถาม	สมรรถนะของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือโอกาสสำเร็จ					
5	ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง เทคนิค วิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป					
3. การวางกลยุทธ์						
1	ผู้บริหารมีการริเริ่ม สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาโดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม					
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
3	ผู้บริหารมีการประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ประเด็นหรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารมีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์และนโยบายของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือนำผลการวิจัยต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ตนดูแลรับผิดชอบ					
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน						
1	ผู้บริหารผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ					
2	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	รายการคำถาม	สมรรถนะของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน					
4	ผู้บริหารเตรียมแผนและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ					
5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ					
5. การควบคุมตัวเอง						
1	ผู้บริหารสามารถระงับอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ					
2	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ท่ามกลางสถานการณ์ที่กดดัน					
3	ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4	ผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น					
5	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน					

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ–สกุล	พิมพ์ชนก ธุวะคำ
วัน เดือน ปี เกิด	4 เมษายน 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2557 ค.บ. (สังคมศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, จังหวัดเชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	394 หมู่ 15 ตำบลบ้านดู่ อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	พิมพ์ชนก ธุวะคำ. (ผู้บรรยาย). (17–23 เมษายน 2565). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 8 (หน้า 664–675). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.