

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเสนอประเด็นสำคัญ ได้ ดังนี้

1. แนวคิด หลักการเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.1 แนวคิดและความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 1.4 ประเภทของสมรรถนะ
2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. สรุปแนวคิดในการวิจัยและแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดการวิจัย

1. แนวคิด หลักการเกี่ยวกับสมรรถนะ

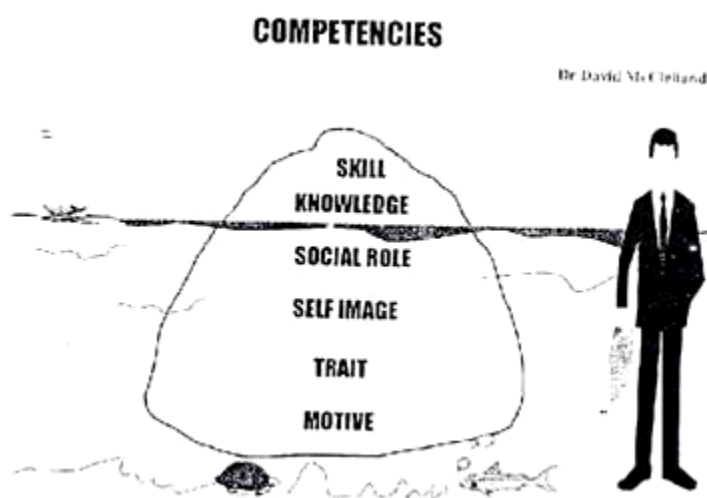
1.1 แนวคิดและความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จิระประภา อัครบวร. 2549 : 58)

แมคเคลล์แลนค์ ผู้เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นคนแรก ได้อธิบายเรื่องสมรรถนะโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังภาพประกอบ 2 ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่

เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า อบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือส่วนใหญ่สุดที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัยภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคม เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 58)



ภาพประกอบ 2 เปรียบเทียบสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก

3. บทบาททางสังคม (Social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาท
4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
5. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

6. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

ความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้ ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ (อนันต์ นามทองคั้น. 2553 : ออนไลน์) ระบุว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้ว จะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

สรุปความสำคัญของสมรรถนะ สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน สามารถนำมาคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเข้าไปปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง และสมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร (เทือน ทองแก้ว, 2549 : ออนไลน์)

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

นักการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ไว้หลายทัศนะ ดังต่อไปนี้

จอร์จ คีดี ฮาญจรงค์ (2544 : 23) สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 158 - 173) สมรรถนะได้แก่ ลักษณะใด ไม่ว่าจะเป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติอื่นใดที่เชื่อว่า หากผู้ปฏิบัติงานผู้บริหารมีแล้วจะเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายทำให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 33) สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546 : 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่ละมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของคนด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กรกล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของ

ข้าราชการ คือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้ เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

อานนท์ ศักดิ์วีระชัย (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความ เหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ คือ อะไร

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 128) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่ เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับเดินทางไกล

กู๊ด (Good. 1973 : 121) ให้นิยามไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นในอาชีพอย่างกว้าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพ

สก๊อต (Scott. 1998) สมรรถนะ คือ องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการ ทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่า เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปความหมายของสมรรถนะได้ว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่า เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

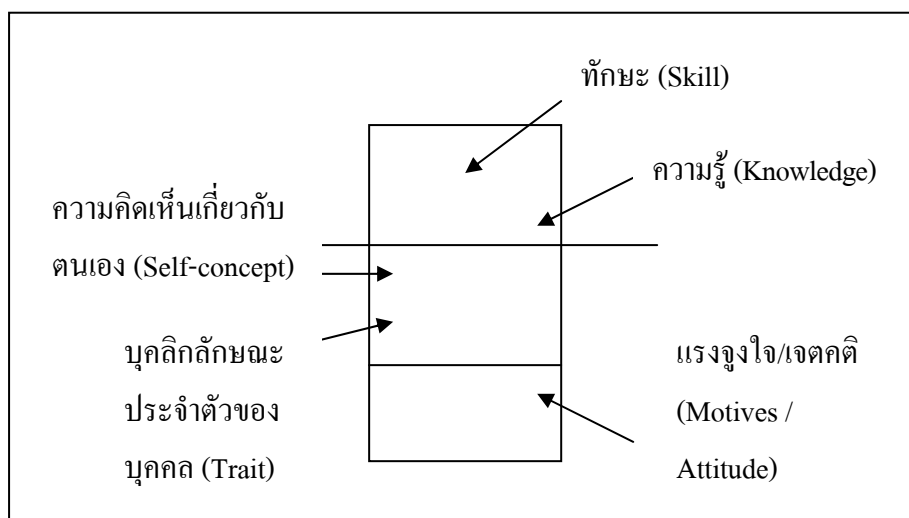
ตามแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะ ออกเป็น 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถ ปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่
 น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้
 บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ



ภาพประกอบ 3 Iceberg Model ของสมรรถนะ

จากภาพจะพบว่า ทักษะ (Skill) และ ความรู้ (Knowledge) อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง ทักษะ (Skill) และ ความรู้ (Knowledge) สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ (เทียน ทองแก้ว, 2546 : ออนไลน์) ตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 25) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (Service mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2549 : 216) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. จริยธรรม
5. ความร่วมแรงร่วมใจ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพอสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะได้ดังนี้ สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความเป็นผู้นำโดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ

1.4 ประเภทของสมรรถนะ

ได้มีผู้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546 : 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competencies) ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์หวัจจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการเป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. สมรรถนะองค์การ (Organization competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นสถานศึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545 : 84) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ว่า

สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำ มีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ)

พลตัมภ์ โพธิ์ศรีทอง (2549 : 216) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะที่นำไปใช้ในองค์กร แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยเป็นสมรรถนะที่เป็นหลัก ซึ่งส่งผลให้องค์การมีผลงานที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะของสถาบันการศึกษา อาจได้แก่ ประสิทธิภาพในการสอนหรือการสร้างผลงานวิจัยองค์ความรู้ใหม่ ๆ เป็นต้น ในขณะที่องค์กรอื่น ๆ มุ่งเน้นการสร้างความเป็นเลิศทางการให้บริการ เป็นต้น

2. สมรรถนะเกี่ยวกับงาน เป็นสมรรถนะระดับบุคคลที่บุคคลต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในภารกิจหรือตำแหน่งต่าง ๆ ประสบความสำเร็จได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ ตัวอย่างเช่น ครูอาจารย์ต้องมีสมรรถนะในการส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้อย่างมีคุณภาพจนถึงขั้นเก่งคือมีความสุข ครูอาจารย์ที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนห้ข้อมูลใหม่ ๆ มาเสมอ เป็นต้น

เทียน ทองแก้ว (2551 : ออนไลน์) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถ

ในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี

4. สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

สรุปประเภทสมรรถนะ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน สมรรถนะหลักเป็นความสามารถที่บุคคลต้องมีต้องทำ สมรรถนะในงานเป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ตามกรอบของคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา. 2548 : 17)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงาน ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

1. ความเป็นมาของการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การปฏิรูประบบราชการกำลังเป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ให้ความสนใจมากเนื่องจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีผลให้ความต้องการบริการของประชาชนได้รับการยกระดับสูงขึ้น ความล่าช้า ความไม่สะดวกและคุณภาพการบริการของรัฐเป็น ปัญหาที่รัฐบาลทุกประเทศกำลังเร่งปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการ ปฏิรูป ได้แก่ การบริการของรัฐที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทันการณ์

งานล่าช้า ชับซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการให้บริการของภาคธุรกิจเอกชน มีกฎระเบียบรุงรัง ไม่ยืดหยุ่น ระบบทำงานไม่โปร่งใสและไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง (จิระ งามศิลป์. 2550 : 77)

2. แนวความคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานคือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานแต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน (จิระ งามศิลป์. 2550 : 79) โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งานเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators-KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กรการวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวในการยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงานตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นแบบตรงตามความต้องการของลูกค้าคือ ประชาชน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความประหยัด (Economy) คือการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการ ใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือการเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ ของโครงการ

การบริการที่ดี (Service mind) หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการ ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง

คุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้น คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 มีมติกำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เพื่อประชาชนลงร้อยละ 30-50 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ โดยให้เลือก

กระบวนการหลักจำนวน 3-5 กระบวนการมาดำเนินการก่อนในปี พ.ศ. 2546 แล้วขยายผลการดำเนินงานให้ครบทุกกระบวนการภายในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการถือเป็นเครื่องมือของการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ เพื่อนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพกับประชาชนผู้ขอรับบริการ การบริการ (Service) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการบุคคลอื่นและก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลการกระทำนั้น การบริการในภาษาอังกฤษ คือ Service หมายถึง การกระทำที่เป็นไปเพื่อ ความช่วยเหลือเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ในลักษณะของการปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ ใกล้ชิด อบอุ่น มีไมตรีจิต การบริการที่ดีย่อมมีผลดีต่อการปฏิบัติงาน ความล้มเหลวในการบริการจะเป็นผลเสียหายอย่างร้ายแรงหากไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ ทักษะที่ทำให้ชนะใจผู้รับบริการ หลักพื้นฐานของการบริการทำให้ผู้รับบริการพอใจ อย่าให้ผู้รับบริการอยู่นานเกินไป อย่าทำผิดพลาดจนผู้รับบริการเดือดร้อน สร้างบรรยากาศของหน่วยบริการทำให้ผู้รับบริการเกิดความคุ้นเคย เตรียมความสะดวกให้พร้อม การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการบริการ มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนปรับตัวให้ทันสมัยคำนึงถึงผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ ลดความเป็นทางการในการประสานงาน

การพัฒนาตนเอง (Self – development) หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการพัฒนาตนเอง 4 ประการ

1. สามารถบริหารจัดการตนเองได้ดี
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. เสริมสร้างศักยภาพ
4. มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม

หลักการพัฒนาตนเองตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ มีเหตุผล มีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี มี 2 เงื่อนไข ได้แก่ ความรอบรู้และคุณธรรม กระบวนการในการพัฒนาตนเอง สสำรวจตนเอง วิเคราะห์หาสาเหตุความสำเร็จ หรือความล้มเหลวที่ประสบมา วิเคราะห์ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยมในการทำงาน วางแผนฝึกอบรมตนเอง กำหนด

เป้าหมาย กำหนดวิธีการ ฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ประเมินผลและ ปรับปรุงแก้ไข
วิธีการในการพัฒนาตนเอง มีหลายวิธี วิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน วิธีการเลียนแบบการศึกษาด้วยตนเอง
การเรียนรู้จากประสบการณ์ การใช้กัลยาณมิตร

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน
เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้
อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical thinking) หมายถึง ความสามารถในการทำ
ความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถ
รวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางานรวมทั้ง สามารถวิเคราะห์
องค์การ หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงานและเสนอทางเลือก
หรือแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหาในงานในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสมของแผนงาน / โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ การวางแผนเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการบริหาร
การจัดการในองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการแรกหรือเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการและ
การวางแผนกลายเป็นงานที่สำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับทุกองค์การเพราะการวางแผนช่วยให้องค์การ
มีทิศทางและเป็นสิ่งที่นักบริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสนใจและไม่สามารถหลีกเลี่ยง
ได้ ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัด ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ก็มีอย่างจำกัดเช่นกันทำให้
องค์การต้องปรับตัว เพื่อความอยู่รอดจึงจำเป็นต้องจัดทำแผนงาน (จิระ งามศิลป์.
2550 : 142-154)

การสื่อสารและจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความสามารถในการพูด
เขียนสื่อสาร ได้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจน สามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็น
ด้วย ขอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อ บรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

การพัฒนาศักยภาพบุคคลากร (Caring & Developing others) หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงาน ได้พัฒนา ในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริม สนับสนุนและให้ โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือ แนวทาง การพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับ แนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อ การพัฒนางาน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการ พัฒนาองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและ ความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือ โอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลง คณะกรรมการคณบดี ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2548 วันที่ 21 มีนาคม 2548 และการประชุม ครั้งที่ 6/2548 วันที่ 18 เมษายน 2548 ได้อนุมัติให้ออกข้อบังคับคณบดีว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและ จรรยาบรรณของวิชาชีพ ประกอบด้วยสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) ตาม มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ และได้ลงประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนพิเศษ 76 ง ลงวันที่ 5 กันยายน 2448 (สำนักงานเลขาธิการคณบดี 2548 : 58) เนื่องจากผู้ประกอบวิชาชีพ ทางการศึกษา ประกอบด้วย ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) มีมาตรฐานความรู้แตกต่างกัน ฉะนั้นจึงมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ดังนี้ (สำนักงาน เลขาธิการคณบดี. 2548 : 6-41)

2.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

สาระความรู้

1. หลักและทฤษฎีทางการบริหาร และการบริหารการศึกษา
2. ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่
3. การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการการศึกษา
4. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
5. บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษา

สมรรถนะ

1. สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
2. สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา
3. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
4. สามารถจัดองค์การโครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

2.2 การวางแผนการศึกษา

สาระความรู้

1. พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
2. ระบบและทฤษฎีการวางแผน
3. การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา
4. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนานโยบายการศึกษา
6. การประเมินนโยบายการศึกษา

สมรรถนะ

1. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
2. สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
3. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม
4. สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
5. สามารถติดตามประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

2.3 การบริหารด้านวิชาการ

สาระความรู้

1. การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร
3. การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
4. หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
5. กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา
6. การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา
7. ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา
8. หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
9. สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

สมรรถนะ

1. สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
2. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
3. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
4. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

2.4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

สาระความรู้

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
2. การจัดวางระบบควบคุมภายใน
3. เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

สมรรถนะ

1. สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
3. สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

4. สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

2.5 การบริหารงานบุคคล

สาระความรู้

1. หลักการบริหารงานบุคคล

สมรรถนะ

1. สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
2. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

2.6 การบริหารกิจการนักเรียน

สาระความรู้

1. คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
3. การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

สมรรถนะ

1. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
2. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
3. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
4. สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

2.7 การประกันคุณภาพการศึกษา

สาระความรู้

1. หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
2. องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา
3. มาตรฐานการศึกษา
4. การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
5. บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะ

1. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
2. สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
3. สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

2.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

สาระความรู้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
2. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
3. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

สมรรถนะ

1. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
2. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
3. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

2.9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

สาระความรู้

1. หลักการประชาสัมพันธ์
2. กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

สมรรถนะ

1. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา
2. สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
3. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
4. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
5. สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

2.10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สาระความรู้

1. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
2. จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
3. การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม
4. การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good governance)

สมรรถนะ

1. เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
3. ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2546 : 27) ได้กล่าวไว้ว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วย

มาตรฐาน 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. สามารถแสดงความมุ่งมั่นและการกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการได้
2. สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม

3. สามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. สามารถกำหนดแผนและปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทำนาย
5. สามารถคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน

มาตรฐาน 2 การบริการที่ดี

1. สามารถให้บริการที่เป็นมิตร
2. สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน
3. สามารถเต็มใจช่วยเหลือ
4. มีความเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ
5. มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหาร
6. สามารถร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ

มาตรฐาน 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

1. มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน
2. รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ
3. นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน
4. รักษาและประยุกต์ความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5. สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร

มาตรฐาน 4 จริยธรรม

1. ความซื่อสัตย์สุจริต
2. ความมีศักดิ์เชื่อถือได้
3. ความยึดมั่นในหลักการ
4. การธำรงความถูกต้อง
5. การอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม

มาตรฐาน 5 ความร่วมแรง ร่วมใจ

1. การปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง
2. การผูกมิตรและการให้ความร่วมมือต่อส่วนรวม
3. การรับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์
4. การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
5. การรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (2545 : 120) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 หลักและกระบวนการนิเทศการบริหาร

1. สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการ และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
2. สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา
3. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
4. สามารถจัดองค์การ โครงสร้างการบริหารและกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา

1. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
2. สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
3. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษาสังคม และสิ่งแวดล้อม
4. สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
5. สามารถติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน

มาตรฐานที่ 3 การบริหารด้านวิชาการ

1. สามารถบริหารจัดการเรียนรู้
2. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
3. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
4. สามารถส่งเสริมให้มิ้งงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

1. สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
3. สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายใน
4. สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 การบริหารงานบุคคล

1. สามารถสรรหาบุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
2. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ
3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 6 การบริหารกิจการนักเรียน

1. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
2. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการนักเรียน
3. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
4. สามารถส่งเสริมวินัยคุณธรรมจริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

มาตรฐานที่ 7 การประกันคุณภาพการศึกษา

1. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
2. สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
3. สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับรองการประเมินภายนอก

มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
2. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
3. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

มาตรฐานที่ 9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

1. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา

2. สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
3. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
4. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมาย

ในโครงการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

5. สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

นักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ (2550 : ออนไลน์) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนพบว่า มี สมรรถนะดังนี้

1. มีภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมพัฒนา

2. มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร เช่น จุดประสงค์ของหลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง การนิเทศการสอน เป็นต้น

3. มีความสามารถในการสื่อสาร กล่าวคือ เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจให้ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชนรับรู้เข้าใจแนวทางการดำเนินการจัดการศึกษาในทิศทางเดียวกันและได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากทุกฝ่าย

4. เป็นนักประสานสัมพันธ์ การที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารย่อมมีบทบาทในการติดต่อประสานงาน เจรจาขอความร่วมมือช่วยเหลือจากทุกฝ่ายในการระดมสรรพกำลังเพื่อจัดการศึกษา ทั้งในด้านงบประมาณ และทรัพยากร

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549 : 11-12) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาและผู้บริหารที่มีคุณภาพ เป็นปัจจัยหลักความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนซึ่งมีสมรรถนะสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. การสร้างภาวะผู้นำ
4. การตัดสินใจและการแก้ปัญหา
5. ความสามารถในการสื่อสาร
6. การพัฒนากำลังคน
7. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2549 : 45) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 1.1 สามารถกำหนด วางแผน ปฏิบัติ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน
2. การบริการที่ดี
 - 2.1 สามารถส่งเสริม สร้างระบบการให้บริการ การให้บริการที่เป็นมิตร
3. การพัฒนาตนเอง
 - 3.1 มีความสนใจใฝ่รู้ พัฒนาในสาขาอาชีพของตน
 - 3.2 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ
 - 3.3 ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหว
 - 3.4 สามารถประมวล นำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร

การศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

4. การทำงานเป็นทีม
 - 4.1 เป็นผู้สร้างทีมที่ดี

ซอมเมอร์วิลล์ และเอ็ดวิน (Sommerville, and Edwin. 1997) ได้เสนอสรุปสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริการจัดการในยุคใหม่ 7 ประการ ที่ผู้นำพึงมีเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ดังนี้

1. แสดงให้เห็นถึงเจตจำนงที่เหนือกว่าและมีคุณค่า
2. กระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบ
3. ก่อให้เกิดทีมในการปฏิบัติงานที่มาจากหลายส่วน/ฝ่าย
4. กระตุ้นความรู้สึกเป็นส่วน
5. ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย
6. สนับสนุนการเสาะแสวงหานวัตกรรม
7. ยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 158- 173) จากการสัมมนาอาเซียนเรื่อง New Wave Leaders ในปี 1996 ตัวแทนชาติอาเซียนต่าง ๆ เห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้นำในภาครัฐ 17 ประการ ได้แก่

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
2. ต้องมีการศึกษาดี
3. ต้องเป็นนักแก้ปัญหา
4. ต้องมุ่งส่งเสริมการให้บริการที่ดี

5. ผู้นำต้องสามารถสื่อสารข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ต้องประสานให้ความร่วมมือกับภาครัฐด้วยกัน
7. ต้องเป็นผู้มีบารมี
8. ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ
9. ต้องคำนึงถึงความสำคัญของสภาวะแวดล้อม
10. สามารถทำสิ่งที่เหมาะสมและดีที่สุดสำหรับประเทศ
11. สามารถเป็นสื่อกลางระหว่างชาติต่างๆ
12. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์
13. คำพูดกับการกระทำสอดคล้องกัน
14. ได้รับความไว้วางใจ
15. ส่งเสริมสนับสนุนความสำคัญของครอบครัว
16. ยอมรับความแตกต่างกันในศาสนาในเชื้อชาติ
17. ยอมรับศาสนาอื่น

บุเรก, โสชวาเตอร์ และแมทธิส (Burach, Hochwarter, & Mathys. 1997: 160-163) ได้เสนอว่า แนวคิดของการพัฒนาการบริหารการจัดการรูปแบบใหม่ พึงเสริมสร้างสมรรถนะหลักของผู้บริหาร แบ่งได้เป็น 3 หมวดใหญ่ ๆ คือ ทักษะและความรู้ทั่วไป สมรรถนะหลักของการบริหารจัดการทั่วไปและสมรรถนะหลักที่เฉพาะเจาะจงกับเฉพาะงาน ดังตาราง 1

ตาราง 1 สมรรถนะหลักของผู้บริหาร

ผู้ปฏิบัติทุกคน	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง
1. ยืดหยุ่นและปรับตัวต่อ ความเปลี่ยนแปลง	1. เป็นผู้ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง	1. เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง
2. ต่อสู้กับความเครียด	2. มีความคิดสร้างสรรค์	2. มีความสามารถในการสื่อสาร
3. มีจิตใจมุ่งบริการแก่ลูกค้า	3. มีความคิดเชิงกลยุทธ์	3. เป็นผู้ริเริ่มอย่างเป็นกลยุทธ์
4. มีจิตใจเปิดกว้าง	4. ไวและอดทนต่อความ หลากหลายทางวัฒนธรรม	
5. เป็นสมาชิกที่ดี	5. เป็นผู้สร้างทีมที่ดี	
6. เป็นผู้ให้ความร่วมมือ	6. เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วม	

เวอร์ทานีน (Virtanen. 1996 : 164) เห็นว่า ผู้บริหารในภาครัฐพึงมีสมรรถนะต่าง ๆ ที่หากจำแนกเป็นหมวดหมู่ได้ 4 ด้านใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

1. สมรรถนะเกี่ยวกับงาน มีแรงจูงใจที่ดี มีความสามารถรอบรู้ในงาน
2. สมรรถนะในวิชาชีพ รู้เป้าหมายและวิธีปฏิบัติงาน
3. สมรรถนะทางการเมือง สามารถได้มาซึ่งอำนาจ
4. สมรรถนะเชิงจริยธรรม สามารถให้เหตุผลต่อความคิด

ฮิลทรอป (Hiltrop. 1998 : 166-172) เห็นว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ในอนาคตพึงมีสมรรถนะที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้ ความพยายาม กระตือรือร้น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
2. เป็นผู้สร้างเครือข่าย มีความสามารถเกี่ยวข้องกับส่วน/ฝ่ายอื่น สามารถร่วมมือกับบุคคลหลายอาชีพ มีความสามารถในการสื่อสาร การเจรจา การแก้ไขปัญหา
3. ยืนอยู่บนขาตัวเอง ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์กล้าเสี่ยง สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง
4. นำตนกลับคืนสู่สภาพปกติได้ มีความยืดหยุ่นเพื่อรอและเล็งเห็นโอกาส ร่วมปฏิบัติงาน ในลักษณะทีม

สรุปสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้ ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความสามารถบริหารงานวิชาการ ด้านความสามารถบริหารงบประมาณ ด้านความสามารถบริหารงานบุคคล ด้านความสามารถบริหารทั่วไป ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านสร้างความเป็นผู้นำ

จากการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของหน่วยงานและนักวิชาการแล้วสามารถนำมาสังเคราะห์ได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 (ต่อ)

สมรรถนะ	ปฐมพงศ์ เทียน เวรทัน อิลทรอบ บูเรต ซอมเมอร์วิล การสัมมนา พลสันห์ สมศักดิ์ กระทรวง ครูสภา กพร. รวม
3. บริหารด้านวิชาการ	/ 1
11. สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้	/ 1
12. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	/ 1
13. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ใน สถานศึกษา	/ 1
14. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อ พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	/ 1
4. บริหารงบประมาณ	
15. สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	/ 1
16. สามารถบริหารจัดการงบประมาณ อย่างถูกต้องและเป็นระบบ	/ 1
17. สามารถวางระบบการบริหารและ จัดการทรัพยากรภายใน สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	/ 1
18. สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้	
5. บริหารงานบุคคล	
19. สามารถสรรหาบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน	/ 1
20. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับ หน้าที่ที่รับผิดชอบ	/ 1
21. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรใน สถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	/ 1
22. สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ สำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	/ 1

ตาราง 2 (ต่อ)

สมรรถนะ	ปฐมพงศ์ เพ็ญ เวอร์ทาน อิลทรอบ บูเรศ ชอมเมอรวัด การสัมมนา พลสันห์ สมศักดิ์ กระทรวง ครูสภา กพร. รวม
23. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหา การทำงานให้แก่ครูและบุคลากรใน สถานศึกษา	/ 1
6. บริหารทั่วไป	/ 1
24. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรม การพัฒนาผู้เรียน	/ 1
25. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงาน บริการ ผู้เรียน	/ 1
26. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้าน ต่าง ๆ	/ 1
27. สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ	/ 1
28. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ไปสู่ผู้เรียนครู และบุคลากรใน สถานศึกษา	/ 1
29. สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและ กิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน	/ 1
30. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ในการประชาสัมพันธ์	/ 1
31. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนา ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมี เป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือ ชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วม	/ 1
32. สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญา ท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา	/ 1

ตาราง 2 (ต่อ)

สมรรถนะ	ปฐมพงศ์ เทียน	เวอร์ทาน	อิลทออบ	บูแรค	ซอมเมอร์วัลด์	การสัมมนา	พลสันท์	สมศักดิ์	กระทรวง	ครูสภา	กพร.	รวม
7. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร						/			/			2
สถานศึกษา												
33. ความซื่อสัตย์สุจริต						/						1
34. ความมีสัจจะเชื่อถือได้	/	/					/		/			4
35. ความยึดมั่นในหลักการ												
36. การธำรงความถูกต้อง						/						1
37. การอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม												
8. สร้างความเป็นผู้นำ												
38. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน			/									1
39. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ												
40. วิสัยทัศน์			/	/	/	/	/	/	/	/	/	7
41. การผูกมิตรและการให้ความร่วมมือ												
ต่อส่วนรวม			/			/		/	/	/	/	4
42. การรับฟังความเห็น				/	/							2
43. การรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม	/		/	/							/	4
44. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่												
45. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				/								1

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของหน่วยงานและนักวิชาการแล้วพบว่า มีสมรรถนะที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของหน่วยงานและนักวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้นำสมรรถนะมาสังเคราะห์และบูรณาการเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 งานวิจัยในประเทศ

จันทิรา ศิลาวรรณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการเพิ่มสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของกรรมการชุมชนในเขตเทศบาลเมือง เมืองพล อำเภอลพบุรี พบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของกรรมการชุมชนด้านความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับน้อย หลังจัดกิจกรรมแทรกแซง กรรมการชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และเพิ่มสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง มาก

มานพ สุขเกษม (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทัศนคติของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ผู้บริหารและครูมีทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับสูง ตามลำดับดังนี้คือด้านการบริหารสถานศึกษาด้านบุคลากร งบประมาณและบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ พัฒนาหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอนและงานกิจการนักเรียนและด้านการสร้างสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน

2. การเปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแยกรายการพบว่า ผู้บริหารและครูมีทัศนคติเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 รายการ ได้แก่ การให้ความยุติธรรมและเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล การจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาได้ครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน การดำเนินการจัดทำและใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนและชุมชน และการระดมทรัพยากรในสถานศึกษามาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทนุพันธ์ หิรัญเรือง (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะสูงสุดในด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคล และด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรม ส่วนด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล และการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณวุฒิตรงกับงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับต่ำ

ณัฐสุริย์ หวังสถิตวงษ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณะบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คณะบดีและหัวหน้าสำนักงานคณะบดีต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณะบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านย่อยอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด โดยเรื่องการมีความรับผิดชอบต่อการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และเมื่อพิจารณาสมรรถนะที่เป็นจริงของหัวหน้าสำนักงานคณะบดีพบว่าหัวหน้าสำนักงานคณะบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกงานย่อยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มาก

พัชรมณ เทียนศรี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี เปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีสมรรถนะการบริหารจัดการมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานทางวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมากที่สุด สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างพบว่าไม่แตกต่างกัน

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย สรุปผลการวิจัยดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเรียงจากมากไปหาน้อยคือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านความรู้ตามลำดับ

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหารใน 3 อันดับแรก คือ หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหาร และการเป็นผู้นำหรือมีความรู้ทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความต้องการวิธีการและรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรมสัมมนาและการศึกษาดูงาน

วันชัย บุญทอง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการในการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และมาตรฐานที่ 2 การบริการที่ดีตามลำดับ ส่วนความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา และมาตรฐานที่ 1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายละเอียดความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนพบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบางสาระความรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการรายละเอียดความรู้จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้การวัดผลผลิต และการเพิ่มผลผลิต การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารคุณภาพที่ต้องการ และเทคนิคการตรวจสอบ 5 ส และที่ระดับ .01 ในสาระความรู้ ต้นแบบในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ

2.2 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายละเอียดความรู้ จำแนกวุฒิการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้การสร้างสัมพันธภาพที่ดี กฎหมายด้านความปลอดภัย และเทคนิคการสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากร

2.3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายละเอียดความรู้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้ การจัดการคุณภาพในการบริการและการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

3. ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และ

ขนาดของโรงเรียนพบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบางสาระความรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้ องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา และที่ระดับ .01 ในสาระความรู้มาตรฐานการศึกษา และหลักการประชาสัมพันธ์

3.2 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้ จำแนกวุฒิการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้ เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

3.3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายละเอียดความรู้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้ การวางแผนและประเมินผลการนิเทศการศึกษา สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย การบริหารความขัดแย้ง บทบาทผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา และเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการศึกษา และที่ระดับ .01 ในสาระความรู้หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ การจัดวางระบบควบคุมภายใน เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน การสร้างขวัญกำลังใจบุคลากร เทคนิคการให้คำปรึกษาและการแก้ไขปัญหา การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน หลักการและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพภายในและภายนอก หลักการประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ขจิตศักดิ์ อุยหนอง (2551 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความต้องการสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบระดับความต้องการสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 ของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตาม ตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุ และ ที่ตั้งของสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

ครู จำนวน 200 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 68 คน รวมทั้งสิ้น 268 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าจำนวน 40 ข้อ และข้อคำถามปลายเปิด โดยมีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.92 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 8 สมรรถนะ

2. การเปรียบเทียบระดับความต้องการสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต1 ของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง ระดับ การศึกษา อายุ และสถานที่ตั้งสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

รวิภา ชรรณโชติ (2550 : ออนไลน์) ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางใน ระบบราชการไทย พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะ ทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะ ของผู้บริหารระดับกลางแบ่งตามกระทรวง พบว่า กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และกระทรวงพาณิชย์ มีสมรรถนะในการทำงานมากที่สุดกระทรวงการคลังมีสมรรถนะเฉพาะด้านมากที่สุด กระทรวงพาณิชย์ มีสมรรถนะทางการเมืองมากที่สุด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีสมรรถนะทางจริยธรรมมากที่สุด ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรม ระดับ การศึกษา และลักษณะงานมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะปัจจัยประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรมและระดับการศึกษานอกจากนี้สมรรถนะการทำงาน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะทางจริยธรรม และ สมรรถนะทางการเมือง รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะด้านมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมในขณะที่สมรรถนะ ทางการเมือง มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมด้วยตัวแบบและแนวทางพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารระดับกลาง (Competency base learning) ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดดเด่นในสมรรถนะในการทำงานและสมรรถนะทางจริยธรรมในขณะที่สมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะทางการเมืองเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงอุตสาหกรรม ไม่โดดเด่นในสมรรถนะด้านใดชัดเจนเพราะทุกสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงน่าจะ

พัฒนาสมรรถนะในทุกด้านเพิ่มขึ้น ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงการคลัง โดดเด่นในสมรรถนะเฉพาะด้าน โดยที่สมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะทางการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรมต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงพาณิชย์ โดดเด่นในสมรรถนะทางการเมือง และควรพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านกับสมรรถนะทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยจากต่างประเทศ พบว่ามีการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

ฮามิน (Hamlin. 1990 : 5-6) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามอย่างใกล้ชิดให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง คำสั่งใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรีกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ จนเกิดความสมดุล 7) มีประสิทธิผลในการมอบหมายงาน

ไรท์ (Wright. 2001 : 20) ได้วิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ : สิ่งที่ถูกต้องที่ควรได้รับ พบว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโตตัวบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริมหน้าที่ในการบริการและเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงานและเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์การประกอบด้วย 1) ความสามารถให้เกิดอิทธิพลหรือชักชวน 2) ทักษะระหว่างบุคคล 3) ความรู้ทางเทคนิค 4) ความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือ

มามูน (Marmon. 2002 : 138) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัย พบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

เคนนีดี และ เดรสเซอร์ (Kennedy and Dresser, 2005 : 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำได้ องค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ ความสำเร็จสำคัญสำหรับองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไร ให้เหมาะสมกับงานและจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

คาสติโล (Castillo, 2005 : 48) ได้ศึกษาคำจำกัดความของสมรรถนะในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ บริษัทต่าง ๆ มีภาวะการแข่งขันประจำวันตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับท้องถิ่นหรือระดับนานาชาติก็ตาม สมรรถนะนับเป็นเฉพาะที่ต้องให้ความสนใจและเป็นตัวอธิบายความสามารถในการแข่งขันการผลิต ผลกำไร บทบาท หรือกระบวนการทำงานขององค์กร สมรรถนะขยายออกมาได้อย่างมากมาย เพียงแต่เชื่อมโยงกับ โครงสร้างแต่ละงานขององค์กรและพนักงานตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของเขา และที่สำคัญองค์กรต้องสามารถกำหนดจุดยืนของแต่ละตำแหน่งและผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน

โอซีไลท์ และ เฟอ์แมน (Ozcelik and Ferman, 2006 : 72) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี บทความนี้เป็นการตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์กร รวมทั้ง การทบทวนเอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัยในองค์กรต่าง ๆ สิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้ มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

4. สรุปแนวคิดในการวิจัยและแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอมาทั้งหมดนั้น ทำให้ผู้วิจัยได้หลักการและแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ ดังนี้

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2 ได้แก่ ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความสามารถบริหารงานวิชาการ ด้านความสามารถบริหารงบประมาณ ด้านความสามารถบริหารงานบุคคล ด้านความสามารถบริหารทั่วไปด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และด้านสร้างความเป็นผู้นำ