

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน ในหัวข้อเรื่องสำคัญดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545
2. มาตรฐานด้านผู้บริหาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 3.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 3.3 การวัดสมรรถนะ
 - 3.4 การประยุกต์รูปแบบของสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันการศึกษา
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 4.2 พฤติกรรมผู้นำ
 - 4.3 คุณลักษณะผู้นำ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. สมรรถนะผู้บริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้กำหนดสมรรถนะผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจว่า การศึกษา เป็น กระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (มาตรา 4)

2. มีความรู้ความเข้าใจใน มาตรฐานการศึกษา คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลัก ในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแลการตรวจสอบและการประกันคุณภาพ(มาตรา 4)

3. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา 6)

4. มีความรู้ ความเข้าใจ มีความตระหนักและมีความสามารถในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งปลูกฝัง ให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีสิ่งต่อไปนี้ (มาตรา 77)

4.1 จิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

4.2 รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ

4.3 เคารพกฎหมาย มีความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

4.4 มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย

4.5 รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ

4.6 ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ

4.7 ส่งเสริม และ ปีส นร่วมด้านกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและ ความรู้อันเป็นสากล

4.8 จรรยาบรรณ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4.9 มีความสามารถในการประกอบอาชีพสุจริต รู้จักพึ่งตนเอง

4.10 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. เป็นผู้สามารถจัดการศึกษาโดยให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (มาตรา 8) ขอมรับและสามารถจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วมจากบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม (มาตรา 9) (6)

6. มีความสามารถในการทำงานให้บุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันการศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดหรือมีส่วนร่วมในการจัดตามความจำเป็น (มาตรา 9) (5) (มาตรา 58)

7. มีความรู้ความเข้าใจในการจัดโอกาสทางการศึกษา รวมทั้งผู้ด้อยโอกาส โดยให้มีโอกาสและคุณภาพทัดเทียมกัน (มาตรา 10)

8. มีความรู้ ความคิด และตระหนักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษาและส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (มาตรา 22)

9. มีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ชุมชนได้ (มาตรา 22)

10. มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพทั้งภายนอกและภายใน สามารถดำเนินการ ตามแนวทางการประกันคุณภาพ ขอมรับการตรวจสอบ การรายงาน การให้ข้อมูลในการตรวจสอบ มีความรับผิดชอบ รับสภาพเพื่อการแก้ไขปรับปรุง (มาตรา 47 - 50)

11. สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพตามที่องค์กร (มาตรา 53) และองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู (มาตรา 54) กำหนดได้

12. พึงพอใจในฐานะทางสังคมและวิชาชีพ (มาตรา 55)

13. มีความสามารถในการนำวิชาชีพบุคคลในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม (มาตรา 57)

14. มีความสามารถใช้องค์ความรู้พัฒนาการดูแลรักษาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา (มาตรา 65)

15. สามารถจัดกิจกรรมการสอนให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในโอกาสแรกๆ ที่ทำได้ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (มาตรา 66).

2. มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 7 - 10) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านผู้บริหารไว้ 5 มาตรฐาน

1. มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงาน
ที่มีความคล่องตัวสูงปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

1.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์

1.3 สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมและมีการตรวจสอบ ถ่วงดุล

1.4 สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตาม

กฎกระทรวง

2. มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนใน
การพัฒนาการศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

2.1 สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือ
กับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

2.2 สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนใน
การพัฒนาการศึกษา

3. มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียน การสอนโดยเน้นผู้เรียน
เป็นสำคัญ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

3.1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน
พัฒนาตามธรรมชาติเต็ม ศักยภาพ

3.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

4. มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหาร คณะผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

4.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

4.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

4.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

4.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

5. มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการ
เรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

5.1 สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล ระดับชาติและ
ระดับท้องถิ่นที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

5.2 สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542 : 2) ได้กำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 9 มาตรฐาน ได้จำแนกเป็นความรู้พื้นฐาน สาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา
3. การบริหารด้านวิชาการ
4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่
5. การบริหารงานบุคคล
6. การบริหารกิจการนักเรียน
7. การประกันคุณภาพการศึกษา
8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 ความหมายของสมรรถนะ

ได้มีผู้ให้ความหมายสมรรถนะ (Competency) ที่หลากหลาย บางแห่งเรียก เป็นสมรรถนะหลักที่งานนั้นต้องมี บางองค์การเรียกคุณลักษณะของงาน บางองค์การเรียกทักษะจำเป็นในงาน หรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของงาน และมีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของ สมรรถนะไว้หลายทัศนะดังนี้

แมคเคิลแลนส์ (McClelland, D.C.1973 : 1) กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ เป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงาน ได้ดีกว่าการพิจารณาจากสถาบันที่จบการศึกษาระดับการศึกษา คะแนนสอบและผลคะแนนสอบแข่งขันเข้าทำงาน โดยพิจารณาความหมายของสมรรถนะเปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนที่อยู่เหนือน้ำซึ่งเป็นส่วนใหญ่มากที่สุดที่คนส่วนใหญ่มี นั่นคือทักษะทางสังคม ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วนคือ

1. บทบาททางสังคม ซึ่งแสดงออกตามค่านิยมที่บุคคลนั้นมี
2. ภาพที่บุคคลนั้นมองตัวเอง
3. บุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของบุคคล

4. แรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมในแบบที่เป็น

สก็อต บี พารี (Scott B. Parry อ้างถึงใน สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ 2548 : 48)

นิยามคำว่า สมรรถนะก็คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

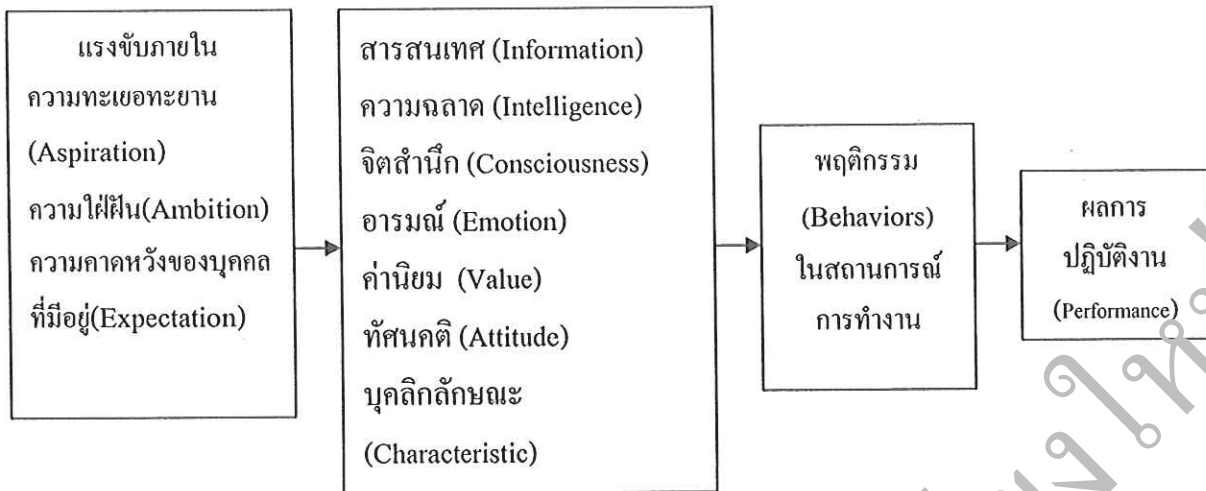
อานนท์ สักดีวริชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปค่านิยมของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับ ความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จ ในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง เรียกว่าอีกนัยหนึ่ง คือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร

โบยาทซีส (Boyatzis, 1982 : 37) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อประสิทธิภาพของงานที่เหนือกว่า (Superior work) และสามารถนำสมรรถนะของบุคคล แต่ละตำแหน่งงานทั้งในแนวกว้างและแนวลึกมาใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างเป็นรูปธรรมได้

เคิร์ชเนอร์ วิลสเตอร์ม ฮัมเมล และวิกแมน (Kirschner, Vilsterm, Hummel & Wigman อ้างถึงใน เพ็ญพิมล ติโนทัย, 2542 : 8) กล่าวว่าสมรรถนะเป็นความรู้ทักษะทั้งปวงที่บุคคล มีอยู่ในตน และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายแน่นอนอย่างหนึ่งในบริบทหรือสถานการณ์ที่หลากหลายจึงเป็นความสามารถที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์อย่างหนึ่งที่ต้องให้วิจารณ์ญาณค่านิยมและความเชื่อมั่น ในตน

เลดฟอร์ด (Ledford, 1998 : 103) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะที่ แสดงออกของบุคคลรวมถึงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการกระทำ ประกอบด้วย ลักษณะอื่นเช่น แรงจูงใจทัศนคติ ค่านิยม และการตระหนักรู้ในตนเองร่วมด้วย

สุรศักดิ์ ใจเย็น (2545 : 1) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึงองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ อุปนิสัย ความสามารถส่วนบุคคล และพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกได้ในกิจกรรมต่างๆ เป็น ผลสำเร็จโดยที่การแสดงออกของบุคคลตามหลักพฤติกรรมศาสตร์มนุษย์ มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยง กับกาย จิต และสังคม ที่ต่างกัน ทำให้การแสดงออกของมนุษย์ที่ต่างกัณดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์เกี่ยวโยงของกายจิตและสังขม ที่นำสู่การแสดงผลทางพฤติกรรมการทำงาน

ที่มา: สุรศักดิ์ ใจเย็น (2545 : 3)

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึงความความสัมพันธ์เกี่ยวโยงของกายจิตและสังขม โดยมีองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ อุปนิสัย ความสามารถส่วนบุคคล และพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกได้ (กิจกรรมต่าง ๆ) เป็นผลสำเร็จโดยที่การแสดงออกของบุคคลตามหลักพฤติกรรมศาสตร์มนุษย์ มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับกาย จิต และสังขม ที่ต่างกัน ทำให้การแสดงออกของมนุษย์ที่ต่างกันและให้ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

จากแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะข้างต้นพอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง เรื่องความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกเฉพาะ ที่จำเป็นสู่ความสำเร็จในงานโดยแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่จะ เป็นพื้นฐานที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ และสมรรถนะเป็นส่วนที่ต่อยอดเพิ่มเติมขึ้นมาให้บุคคลปฏิบัติงาน ได้ผลงานที่โดดเด่น

3.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ

วีรวิฐ มาณะศิริานนท์ (2542 : 59) ได้กล่าวว่าสมรรถนะของบุคคลนั้นพัฒนาได้จากการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันทิศทางการพัฒนาสมรรถนะมีองค์ประกอบอยู่ 2 ประการคือ

1. สมรรถนะในการเรียนรู้ คือการเป็นนายของตนเอง มีปัจจัยมาจากการเรียนรู้ของบุคคลเป็นสำคัญ สามารถทำงานทุกชนิดได้โดยเพียงจิตใจสำนึก ผลงานออกมาได้อย่างยอดเยี่ยมและความสามารถนี้ได้มาจากการเรียนรู้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ พยายามปรับตนเองทำงานทุกชิ้นให้ดีที่สุด

2. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ซึ่งเกิดจากการมีลักษณะที่ดีเป็นที่ต้องการ นำพอใจ

กิตติยา คัมภีร์ (2546: 40) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องการสำหรับการทำงานไว้ดังนี้

1. สมรรถนะทั่วไป (General competencies) จะสะท้อนความเป็นตัวบุคคลเกี่ยวกับความรู้ (Cognitive) และทางสังคม (Social) เช่นความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์และค่านิยมผลลัพท์ เป็นต้น มีกำหนดไว้ในกลุ่มอาชีพบริหารจัดการ (Administration occupations) และกลุ่มวิชาชีพ (Professional occupations)

2. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical competencies) เป็นที่กำหนดสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่ง ที่ได้จากการวิเคราะห์ในตำแหน่งนั้นๆ

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (www.ocsc.go.th, 8 Dec 2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะองค์กร (Organization Competency) คือ สมรรถนะที่จะช่วยให้องค์กรทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นสมรรถนะที่จะบอกองค์กรต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้างที่จะไปทำให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้บรรลุผลสำเร็จสมรรถนะตัวบุคคล (Employee Competency) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะชุดนี้เหมือนกัน คนที่ไม่มีสมรรถนะชุดนี้ไม่สามารถที่จะทำงานออกมาได้ดี

2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถและทักษะที่ขจําเป็นในสายงานนั้น คนที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) นั้น

กรศักดิ์ ใจเย็น (2545 : 39) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่าองค์การโดยทั่วไปมักจะจัดกลุ่มสมรรถนะไว้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะ (Technical skills) ของตำแหน่งงาน
2. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership skills) และทักษะมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management skills) และทักษะด้านความคิด

ตามภาพที่ 2.2

| | | | |
|--------------------|----------------|------------------|-----------------|
| ผู้บริหารระดับสูง | ทักษะด้าน | ทักษะด้าน | ทักษะด้าน |
| ผู้บริหารระดับกลาง | เทคนิคเฉพาะของ | การเป็นผู้นำ | การบริหารจัดการ |
| ผู้บริหารระดับต้น | ตำแหน่งงาน | และมนุษยสัมพันธ์ | และด้านความคิด |

ภาพที่ 2.2 แสดงทักษะของผู้บริหารและหัวหน้างานแต่ละระดับ

ที่มา: สุรศักดิ์ ใจเย็น (2545 : 40)

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีองค์ประกอบของทักษะอยู่ 3 ระดับ ที่แตกต่างกัน คือ ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะของตำแหน่งงานจะเป็นทักษะที่ใช้มากในผู้บริหารระดับสูง รองลงมาคือผู้บริหารระดับกลางและเป็นทักษะที่ใช้ในผู้บริหารระดับต้น ส่วนทักษะด้านการเป็นผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารจะเป็นทักษะที่ใช้ในทุกระดับที่เท่ากัน ขณะที่ทักษะด้านการบริหารจัดการและด้านความคิดจะเป็นทักษะที่ใช้มากในผู้บริหารระดับต้นรองลงมาคือผู้บริหารระดับกลางและเป็นทักษะที่ใช้ในผู้บริหารระดับสูง

โกลแมน (Goleman อ้างถึงใน จังฉันทน์ อินทรกำแหง และ ทศนา ทองภักดี, 2549 : 37-38) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะด้านเขาวนอารมณ์ว่า สามารถวัดได้จากความสามารถ คือ สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competence) เป็นความสามารถในการตระหนักถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในตนเอง

ตารางที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะชาวน์อารมณ์

| องค์ประกอบด้านสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competence) | ปัจจัยย่อยของสมรรถนะด้านชาวน์อารมณ์ (Emotional awareness) |
|---|--|
| 1. การตระหนักรู้ในตน (Self-awareness) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความชอบและความสามารถของตนเองและมี ญาณหยั่งรู้ | 1. การตระหนักรู้อารมณ์ (Emotional awareness) 2. การประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง (Accurate self - assessment) 3. ความมั่นใจในตนเอง (Self - confidence) |
| 2. การจั้งระเบียบอารมณ์ตน (Self - regulation) หมายถึง การจัดการกับอารมณ์ แรงกระตุ้นและ ความสามารถของตนเองได้อย่างเหมาะสม | 4. การควบคุมตนเอง (Self control) 5. ความเป็นที่ไว้วางใจ (Trustworthiness) 6. ความรับผิดชอบ (Conscientiousness) 7. การปรับตัว (Adaptability) 8. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) |
| 3. การจูงใจตนเอง (Self-motivation) หมายถึง แนวโน้มของอารมณ์ อันนำไปสู่เป้าหมาย | 9. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement drive) 10. ภาระผูกพัน (Commitment) 11. ความริเริ่ม (Initiative) 12. การมองโลกในแง่ดี (Optimism) |
| 4. การร่วมรู้สึก (Empathy) หมายถึง การตระหนัก ถึงความรู้สึก ความต้องการและข้อห่วงใยของผู้อื่น | 3. การเข้าใจผู้อื่น (Understanding others) 14. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) 15. การมีจิตใจใฝ่บริการ (Service orientation) 16. การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล (Leveraging diversity) 17. การตระหนักรู้สถานการณ์กลุ่ม (Political awareness) |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบด้านสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competence) | ปัจจัยย่อยของสมรรถนะด้านเชาว์อารมณ์ (Emotional awareness) |
|--|--|
| 5. ทักษะทางสังคม (Self skills) หมายถึงความคล่องในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ โดยสามารถแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นได้ | 18. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) 19. การสื่อสาร (Communication) 20. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) 21. ความเป็นผู้นำ (Leadership) 22. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) 24.ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration and cooperation) 23. การสร้างพันธะผูกพัน (Building bonds) 25. การสร้างทีมงาน (Team capabilities) |

ที่มา: โกลแมน (Goleman อ้างถึงใน อังศิมา: ทัฬหะกรำแห่งและ ทัฬหะนา ทองภักดี, 2549: 37–38)

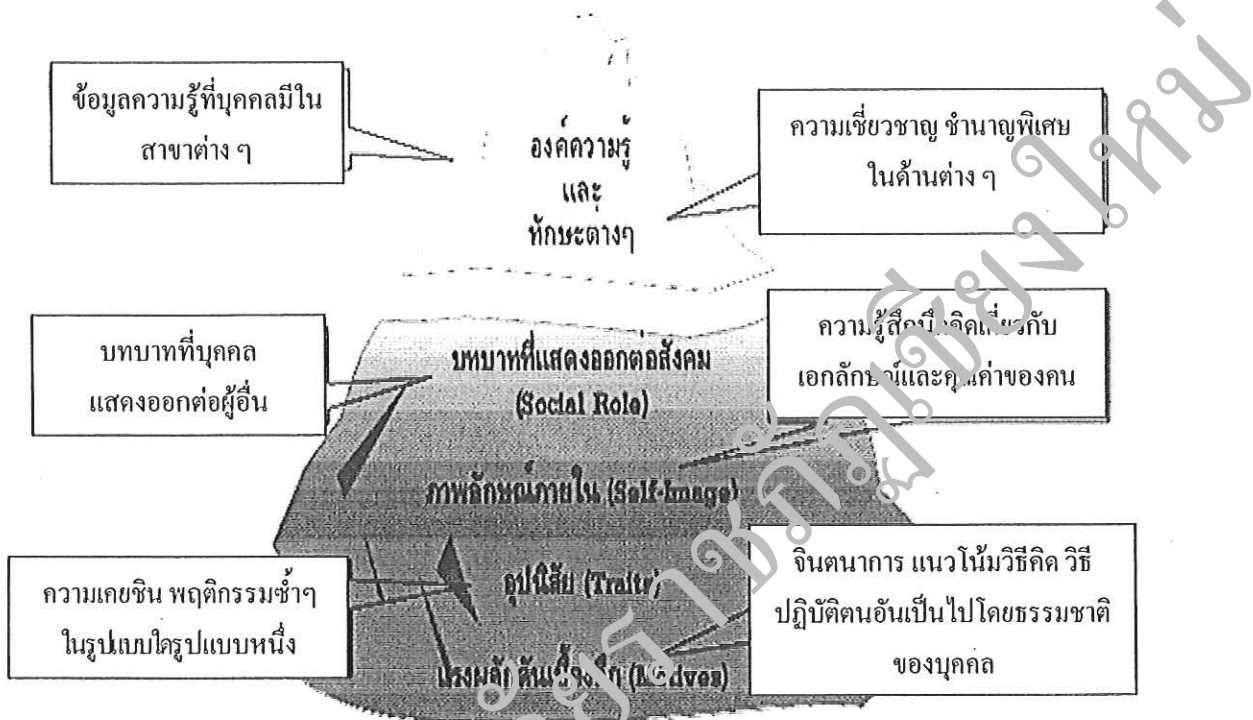
จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าสมรรถนะด้านเชาว์อารมณ์ สามารถวัดได้จากความสามารถ คือ สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competence) เป็นความสามารถในการตระหนักถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในตนเอง

ตามหลักแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland, D.C. 1973 : 57) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสมรรถนะว่ามี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่นความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ และ เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์กันสามารถอธิบายเปรียบเทียบบดงภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบสมรรถนะของบุคคล

ที่มา: สำนักงานข้าราชการพลเรือน (www.ocsc.go.th, 8 Dec 2550)

จากภาพที่ 2.3 จะพบว่าสามารถมองเห็นองค์ประกอบสมรรถนะของบุคคลได้ 2 ส่วน คือ ทักษะ และ ความรู้ ซึ่งส่วนบน หรือส่วนที่อยู่เหนือน้ำ หมายถึงว่า ทั้งทักษะและความรู้สามารถพัฒนาขึ้นได้ไว้มาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ส่วนที่อยู่ด้านล่าง คือคุณลักษณะอื่นต่างๆ ของบุคคล

จากแนวคิดของแมกเกิลแลนดั้น สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548 : 48) เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่าคุณลักษณะ (Attributes)และสามารถแบ่งสมรรถนะออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

อำพัน ค้วงแพง (www.nb2.go.th 5 May 2551) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการประเมินสมรรถนะในงาน โดยมีสมรรถนะหลักของครูและบุคลากรทางการศึกษา 4 สมรรถนะคือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การพัฒนาตน
4. การทำงานเป็นทีม

รัชนิวรรณ วณิชชัตนอม (<http://training.prd.go.th> 29 Feb 2551) ได้กล่าวว่าบุคลิกของและความสามารถที่มาจากบุคคลที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมการทำงาน เป็นสมรรถนะผู้บริหาร ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ที่ข้าราชการทุกคนต้องมี โดยเบื้องค้ำประกอบของสมรรถนะสามารถวัดได้จากพฤติกรรมการบริหารและประเมินผลงานตามจุดจ้งพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลักคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. อริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังที่กล่าวมาโดยลำดับนั้น สรุปความถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่าสมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ และ แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะซึ่งความรู้เพียงอย่างเดียวจะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจน

ประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น

3.3 การวัดสมรรถนะ

ในปัจจุบันสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาคนดี มีคุณภาพ และมีความสามารถ โดยการวัดสมรรถนะที่มีผู้กล่าวไว้หลายทัศนะดังนี้

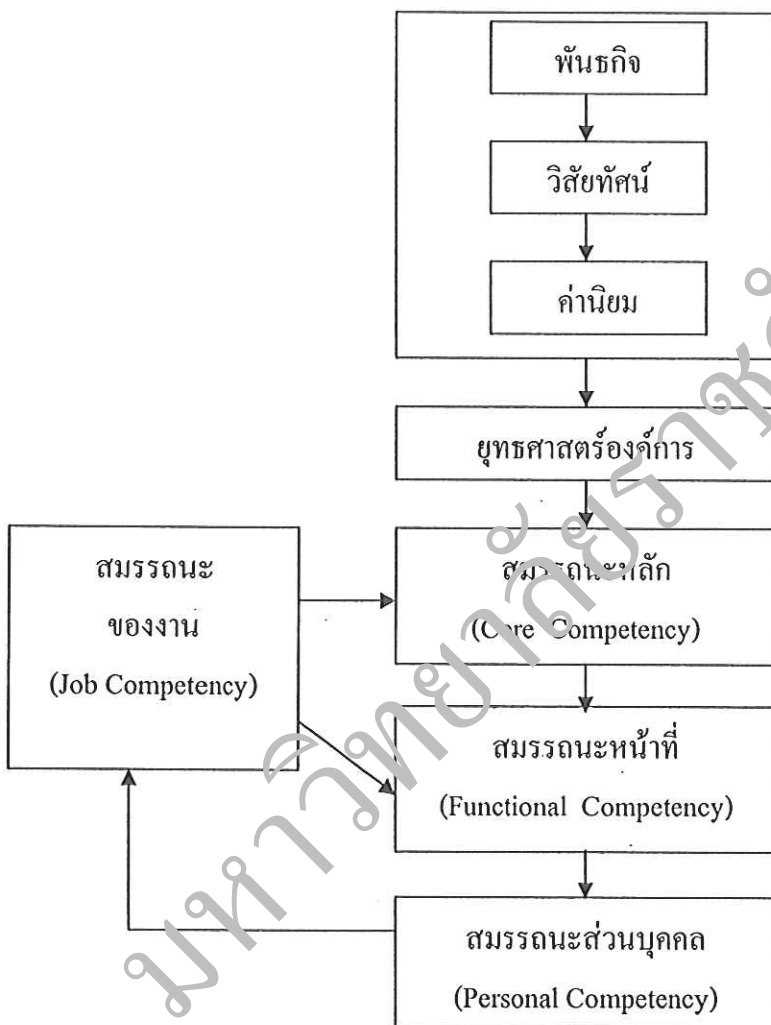
สำนักงานข้าราชการพลเรือน (<http://cddweb.cdd.go.th>, 27 Dec 2550) ได้กล่าวไว้ประเภทของการวัด/การประเมินแบ่งออกเป็นได้ 3 กลุ่ม คือ

1. เป็นการทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง (Tests of Performance) เช่น การเขียนคำอธิบาย การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องดนตรีกลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย
2. เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) ของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้แบ่งออกเป็นประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย
3. เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports) เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539 : 65) ได้กล่าวถึงการวัดหรือการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นธรรมชาติ มีความเชื่อถือได้ มีความเที่ยงตรง มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและพฤติกรรม การวัดผลการปฏิบัติงาน มี 4 วิธี คือ 1) ยึดบุคคลเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับลักษณะส่วนตัว บุคลิกภาพของบุคคล 2) ยึดงานเป็นหลัก พิจารณางานที่บุคคลทำและรับผิดชอบเป็นหลัก 3) ยึดเป้าหมายเป็นหลักหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยมีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง ที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งวิธีนี้ในการปฏิรูป

ระบบราชการได้นำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเรียกว่า ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ยึดผลสำเร็จของงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก เป็นวิธีผสมผสานตัวบุคคลร่วมด้วยที่มีมุมมองการวัดทั้งในปริมาณและคุณภาพ ในการวัดหรือประเมินสมรรถนะเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นหลัก

อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ (2547 : 62) ได้กล่าวถึงการวัดสมรรถนะนั้นเริ่มจากการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency model) โดยกำหนดจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา:อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ (2547 : 62)

จากภาพที่ 2.4 จะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เมื่อพิจารณาสมรรถนะเกี่ยวกับหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน เทื่อน ทองแก้ว (<http://dusithost.dusit.ac.th/>, Dec 2550) ได้กล่าวว่าการวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล
2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 5 ลักษณะ คือ

- 2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องาน
- 2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องานแต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่นเป็นต้น
- 2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกันรวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 Degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ (2548 : 58 – 59) ได้ให้ข้อสังเกตในการวัดสมรรถนะว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ โดยมีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้

2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ในการวัดสมรรถนะนั้นยังต้องมีระดับของสมรรถนะประกอบด้วยคือ ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ 1 ระดับเริ่มต้น (Beginner) 2 ระดับมีความรู้บ้าง (Novice) 3 ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate) 4 ระดับมีความรู้สูง (Advance) 5 ระดับความเชี่ยวชาญ (Expect) ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์การจัดระดับความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรม

| เกณฑ์ความสามารถ | ตัวชี้วัดพฤติกรรม |
|--------------------------|--|
| 1. ระดับเริ่มต้น | - มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี |
| 2. ระดับมีความรู้บ้าง | - สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน |
| 3. ระดับมีความรู้ปานกลาง | - สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม |
| 4. ระดับมีความรู้สูง | - สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง |
| 5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ | - สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้ |

ที่มา: เทียน ทองแก้ว (<http://dusithost.dusit.ac.th>, Dec 2550)

จากตารางที่ 2.2 การแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

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)

ในการวัดสมรรถนะที่มีการกำหนดเป็นสเกลในการจัดระดับความสามารถและตัวชี้วัดพฤติกรรม รวมทั้งการแก้ปัญหาในระดับสมรรถนะต่าง ๆ ตามพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหา ดังแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์สมรรถนะและพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหา

| เกณฑ์ความสามารถ | ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหา |
|--------------------------------|--|
| สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1 | <ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้ |
| สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2 | <ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง |
| สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3 | <ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่ |
| สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4 | <ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบความสำเร็จ |
| สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5 | <ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถแก้ไขปัญหและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก |

ที่มา: เกื้อน ทองแก้ว (<http://dusit1105.dusit.ac.th>, Dec 2550)

จากตารางที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าเกณฑ์ความสามารถและดัชนีชี้วัดพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหสามารถกำหนดไว้ดังนี้

สมรรถนะระดับที่ 1 สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้

สมรรถนะระดับที่ 2 สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง

สมรรถนะระดับที่ 3 สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่

สมรรถนะระดับที่ 4 สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบความสำเร็จ

สมรรถนะระดับที่ 5 สามารถแก้ไขปัญหและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล (Scale)

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น



สุรศักดิ์ ใจเย็น (2545 : 39) ได้กล่าวถึงการวัดสมรรถนะ สามารถกำหนดขึ้นได้จาก

1. การพิจารณาและเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และรูปแบบกิจการขององค์กร จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างไร ดังนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว บุคลากรแต่ละตำแหน่งงานในองค์กรควรมีสมรรถนะในด้านใดบ้างในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. วัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยมขององค์กรที่เน้นในลักษณะใดเช่น มุ่งเน้นคุณธรรมเพื่อสังคมไม่หวังผลกำไรต้องกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งงาน ว่าในตำแหน่งงานนั้นมีงานมีภารกิจอะไรที่ต้องทำและทำให้สำเร็จให้ได้มาตรฐาน ให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมาย ควรต้องมีความรู้ความสามารถในตำแหน่งพนักงานบัญชี ต้องมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ ความรู้ในมาตรฐานวิชาชีพ ต้องมีความละเอียดรอบคอบ เป็นต้น

4. จากการสัมภาษณ์สอบถามผู้ปฏิบัติงาน และจากประสบการณ์ตรงในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้ามสายงานต่างๆ พบว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งควรมีสมรรถนะ คุณสมบัติอย่างไร และต้องทำอะไรถึงจะให้งานบรรลุผลสำเร็จได้

จากแนวคิดการวัดสมรรถนะพอสรุปได้ว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร ดังนั้น สมรรถนะเชิงพฤติกรรม เป็นปัจจัยที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงาน วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด การวัดพฤติกรรม ไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถเพียงอย่างเดียว ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบ แล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใดสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงาน เป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานที่ต้องการ ดังนั้นการประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่ ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึก และทำการประเมิน

3.4 การประยุกต์รูปแบบของสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันการศึกษา

ได้มีการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กรรวมถึงการประยุกต์รูปแบบของสมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาซึ่ง อังศิรินทร์ อินทรกำแหง และทัศนยา ทองภักดี (2549 : 52) ได้กล่าวไว้ว่า โครงการสร้างระบบพัฒนาบุคลากร และทรัพยากรบุคคลที่ใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency base HR) ของในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์หรือนิด้า เป็นการ

ค้นหาความสามารถตามตำแหน่งของข้าราชการ สาย ข และสาย ค พนักงานสถาบันและลูกจ้าง โดยแบ่งประเภท สมรรถนะ เป็น 3 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นพฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะรับมืออาชีพ (Professional competency) เป็นความสามารถทางด้านการบริหาร หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

3. สมรรถนะระดับเทคนิคปฏิบัติ (Technical competency) เป็นความรู้ ทักษะทางด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้งานของตนบรรลุผลสำเร็จโดยทั่วไปแตกต่างกันตามลักษณะงาน

อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาศ ทอภักดี (2549 : 54) ได้กล่าวมาว่านอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะ (Competency - base staff development) ของมหาวิทยาลัยคลีเมสัน (Clemson University) มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยผ่านการเติบโตของบุคลากรและองค์กร โดยที่สมรรถนะหมายถึงรวมถึง ทักษะและพฤติกรรมที่นำไปสู่ภาพโดดเด่นของการปฏิบัติงาน ในแต่ละสมรรถนะจะประกอบด้วยอย่างน้อย 4 ระดับของความสามารถของบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่มีความรู้ ให้เกิดนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ได้ และสามารถถ่ายทอดเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ ผู้อื่นและสังคมโดยมีรูปแบบสมรรถนะประกอบด้วย

1. ความรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น ประวัติ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร เป็นต้น

2. ความสามารถในการวางแผนโครงการ ตั้งแต่วิเคราะห์สถานการณ์ พัฒนาโครงการ ออกแบบ นำแผนโครงการสู่การปฏิบัติ ประเมินผล รายงาน การตลาด รับสมัครและบริหารจัดการอาสาสมัคร

3. ความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูดในที่สาธารณะ การเขียนรายงาน การฟัง การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีคุณธรรมจริยธรรมพัฒนาความก้าวหน้าในระดับมืออาชีพ สามารถเจรจาต่อรองและบริหารความขัดแย้ง สร้างทีมงานและถ่ายทอดสู่สังคม

5. มีประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน ทั้งในด้านลิขสิทธิ์ทางปัญญา การบริหารทรัพยากร การบริหารจัดการสำนักงาน การบริหารเวลา และการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในงาน

6. ความรู้ความสามารถเฉพาะในแต่ละอาชีพ

การประยุกต์รูปแบบสรรณะของบุคลากรในสถาบันการศึกษารูปได้ว่า รูปแบบลักษณะพฤติกรรมที่สามารถวัดและสังเกตได้ จำเป็นต้องผสมผสานสรรณะให้อยู่ในระยะเวลาของกระบวนการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์การจัดการบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรเพื่อชดเชยในส่วนที่ขาด อันไปสู่ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความชัดเจนของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลป์ที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ เขาเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิภาดา รูปตานนท์ (2544 : 237) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายโดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติการกระทำของผู้

เนลสัน และ ควิก (Nelson&Quick 1997 : 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

กิบสัน ไอเวนเซอไวซ์ และ โคนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich & Donnelly 1997 : 272) มองภาวะผู้นำ ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและ

การปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 47) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

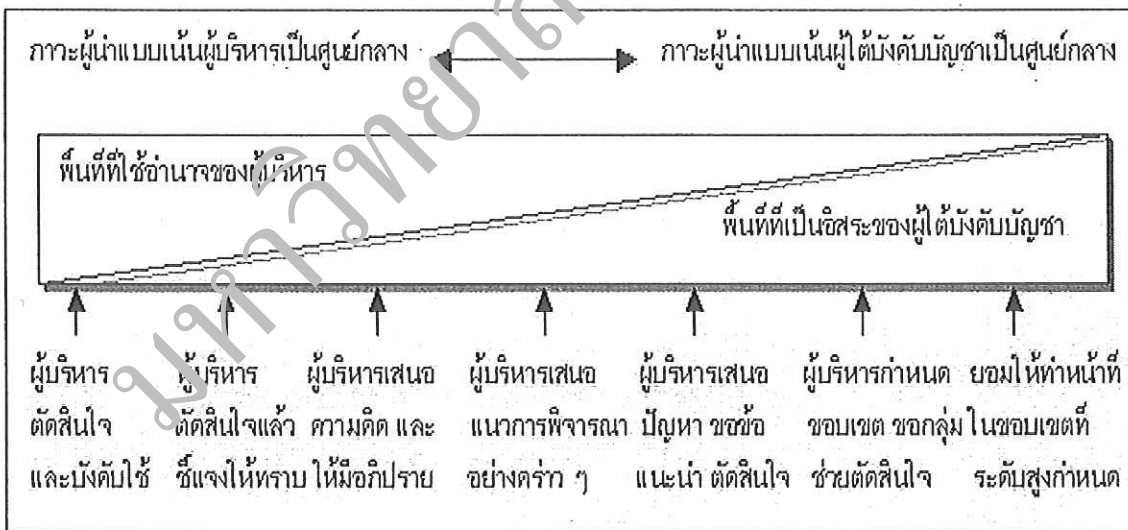
สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อบำบัดไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ของกระบวนการ ซึ่งอาจมีความเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4.2 พฤติกรรมผู้นำ

มีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำหลายครั้งและหลายแห่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะหาคำตอบหรือคำอธิบายว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร วิภาดา คุปตานนท์ (2544 : 242 - 247) ได้กล่าวไว้ว่าพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญ มีดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

มัลลิกา คັນสอน (2544 : 52) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้าง โครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตาม โครงสร้าง 2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความ สัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

ทานเนนเบียม และสมิทซ์ (Tannenbaum & Schmidt 1973 : 164) ได้พัฒนาเส้นที่ แสดงถึงความต่อเนื่อง (Continuum) ของพฤติกรรมผู้นำจากขั้ว แบบอำนาจนิยม (หรือแบบเน้น ผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง : Boss - centered) ทางซ้ายมือ ไปหาขั้ว แบบประชาธิปไตยนิยม (หรือแบบ เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง : Subordinate-centered) ทางขวามือ ซึ่งจากแนวคิดเช่นนี้ การที่ จะตอบได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ดีที่สุด จึงอยู่ที่การพิจารณาที่ตัวผู้นำ ผู้ใต้ บังคับบัญชา และสถานการณ์ ว่าตัวผู้นำเองเป็นอย่างไร สะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเองเป็น อย่างไร มีความพร้อมและรับผิดชอบเพียงใด และสถานการณ์เป็นอย่างไร อยู่ในสภาวะกดดัน หรือไม่ ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรก แล้วค่อยมุ่งไปหา แบบประชาธิปไตยนิยมหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อ เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดี และมีการ พัฒนา ภาวะผู้นำแบบเน้นผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง ภาวะผู้นำแบบเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง จากภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ

ที่มา : บราเทอร์และคนอื่นๆ (Bartol & Others, 1998 : 532)

จากภาพที่ 2.5 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นผู้บริหารเป็นศูนย์กลางจะมีพื้นที่การใช้อำนาจของผู้บริหารมากในด้านการตัดสินใจสั่งการมากกว่าการรับฟังการตัดสินใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางจะมีพื้นที่ที่เป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำที่เน้นผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง

จากแนวคิดพฤติกรรมผู้นำพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงออกของผู้นำในการทำงานกับคนในองค์กร เป็นขบวนการมุ่งคน การมุ่งสร้างแรงจูงใจให้กับคนการใช้มนุษยสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ในองค์กรการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างบรรยากาศในองค์กร ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความเจริญและการพัฒนาออกเื่อนจากนั้นก็คือปัจจัยของมนุษย์ที่ส่งเสริมการผลิต ภาวะผู้นำ จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติการขององค์กร เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในจุดหมาย การตัดสินใจเลือกทางเลือกใหม่ การสนับสนุนส่งเสริมการบริการการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น การนำหลักการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กรและปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสร้างความพึงพอใจหรือบางครั้งมีผลในทางตรงกันข้าม คือสร้างความไม่พึงพอใจของมนุษย์ในองค์กร

4.3 คุณลักษณะผู้นำ

คุณลักษณะผู้นำในผู้บริหาร จะเกี่ยวข้องกับกรบริหารงานเดิม งานประจำ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ควรมีประสิทธิภาพ ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดหมายขององค์กร ได้ดี ในขณะที่ ผู้นำ จะมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ในทิศทางที่ถูกต้อง ความมีประสิทธิภาพ และความสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

วิภาดา คุณตานนท์ (2544 : 241) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มิจานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

เทือน ทองแก้ว (<http://dusithost.dusit.ac.th>, Dec 2550) ได้สรุปลักษณะผู้นำที่นำไปสู่ศักยภาพในการเป็นผู้นำ มีลักษณะสำคัญดังนี้

1. สร้างภาวะผู้นำจากการกำหนดระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง จากการทำงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร มีความมุ่งมั่น การตั้งใจ และแนะนำให้กับผู้อื่นจนบรรลุเป้าหมาย และเป็นผู้มีอำนาจ โดยการใช้พลังและอำนาจรวมกัน

2. ส่งเสริมคุณภาพผ่านทางการใช้ระบบการจัดการขององค์กรที่มีคุณภาพ (เช่น การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ประเมินความสำเร็จของทีมงานจากการพัฒนาเกณฑ์ นำระบบรางวัลมาใช้ การแนะนำ และการให้ออกจากงานตามความเหมาะสม)

3. เห็นคุณค่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความแตกต่างด้านอื่น ๆ ส่งเสริมการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ให้พนักงานที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม สามารถทำงานร่วมกันได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. ประเมินผลการพัฒนาของพนักงาน และให้โอกาสการพัฒนาที่ส่งเสริมความสามารถของพนักงานสูงสุด และการช่วยเหลือให้บรรลุเป้าหมายทางองค์กร ใต้ภาวะผู้นำอื่น ๆ โดยวิธีการชี้แนะ มีการประเมินผลและติดตามผล

5. สนับสนุนการให้คำมั่นสัญญา นำใจของทั้ง คบ ขบ ภูมิใจ ความไว้วางใจ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่ม และใช้วิธีการต่าง ๆ ในการป้องกันสถานการณ์ที่จะก่อให้เกิดผลการเผชิญหน้าที่ไม่พึงประสงค์ใด ๆ

6. แก้ไขความขัดแย้งในทางบวกและสร้างสรรค์ ซึ่งรวมถึงความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน เข้าร่วมกิจกรรมการสร้างเสริมคุณธรรมและการสร้างบรรณาสถิติขององค์กร การมอบหมายให้ปฏิบัติที่เป็นธรรม การบริหารพนักงาน และพัฒนาองค์กรการบริหาร รวมทั้งการใช้วินัยเข้าควบคุมเมื่อวิธีการอื่น ๆ ไม่มีผล

ไชแสง พิทธิโกศล (อ้างถึงใน ศิริพร พูนชัย, www.rtanc.ac.th, 10 Dec 2550) ได้กล่าวว่าผู้นำต้องมี ทักษะ เป็นความชำนาญของบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้แก่

1. ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะคิด และทักษะเฉพาะพฤติกรรม เพื่อสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ ประกอบด้วย

1.1 การรู้จักตนและการประเมินตนเอง (Self awareness and self evaluation skills) ได้แก่ ความกระตือรือร้น การไม่หยุดนิ่ง การมีทิศทางของตนเอง วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบในงานของตนเอง

1.2 การพูดและการสื่อสาร (Communication)

1.3 พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

1.4 เทคนิคการบริหารเวลา (Time management)

2. ความสามารถในการประยุกต์ความสามารถส่วนบุคคลในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นได้แก่

2.1 การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

P (Planning) การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

O (Organization) การจัดองค์การ และการจัดการในหน่วย

S (Staffing) การบริหารงานบุคคล

D (Directing) การอำนวยการ

Co (Cooperating) การร่วมมือ

R (Report) การรายงาน

B (Budgeting) การจัดการการเงิน

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจูงใจ การแก้ไขความขัดแย้ง การจัดการความเครียด การใช้อำนาจและการให้อำนาจ การให้อิทธิพลและการสั่งงาน การพัฒนาการศึกษา การฝึกอบรม และการติชม

1. การประสานความร่วมมือ (Collaboration)

2. การใช้กระบวนการวิจัย

3. การเผยแพร่ข้อมูล

4. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

5. การเปลี่ยนแปลง

6. การเป็นตัวแทน (Representation)

7. การเป็นแบบอย่าง (Role model)

สรุปได้ว่าลักษณะผู้นำที่เหมาะสม ขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบตายตัวของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมกรบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิผลจะสิ้นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมายและความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในถ้าผู้นำที่มี

ความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคคลในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคลากรที่มีความ
 ยืนยันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ชาวลิต หมิ่นนุช และถวัลย์ วรเทพพิพัฒน์ (2535) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ
 ของคณบดีที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดย
 ศึกษาปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผลการบริหารงานวิชาการ ศึกษาเปรียบเทียบ
 รูปแบบสมการพยากรณ์ และหารูปแบบที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ
 พบว่า คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมด้านผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
 และปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิภาพสูงคือปัจจัยด้านสถานการณ์ที่
 เอื้อต่อการบริหารงานตามทฤษฎีของฟิลเลอร์ โดยมีตัวแปรที่อธิบายในชุดตัวแปรภูมิหลัง คือการ
 ฝึกอบรมทางด้านการบริหาร รองลงมาได้แก่ประสบการณ์ทางการบริหารไปตำแหน่งคณบดีกับ
 ประสบการณ์ในทางการบริหารในตำแหน่งอื่น ๆ ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งคณบดี และประสิทธิผล
 ของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง ถ้าคนในองค์กรมีภาวะผู้นำสอดคล้องกับคณบดี

สะอาด ราชเฉลิม (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปรับ
 เปลี่ยนการใช้แบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ ในการบริหารงานได้ตามสมควร ไม่ได้ยึดภาวะผู้นำแบบใด
 แบบหนึ่งตายตัว ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้น และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากขึ้น มีความ
 ยึดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำมากขึ้น 3.ความมีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำ
 Effectiveness of Leadership Style) ของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ
 ผู้บริหารโรงเรียน เลือกใช้แบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นของ
 ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ระดับปานกลาง ผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี และมีประสบการณ์ในการดำรง
 ตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี มีประสิทธิผลในการใช้แบบภาวะผู้นำสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ

นิตยา ภูคาบขาว (2540) ได้วิจัยเรื่องศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น ศึกษาเฉพาะ
 กรณีโรงเรียนเชิงสาธิตปะสาดาน อำเภอขามเฒ่า จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารเป็น
 แบบอย่างที่ดีในการทำงาน จัดกิจกรรมนักเรียนได้เหมาะสม โดยชุมชนมีส่วนร่วม อย่างใกล้ชิด จัด
 บรรยากาศอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนได้สวยงามและเกิดประโยชน์ ปัญหา สำคัญที่พบคือ ผล
 การเรียนของนักเรียนยังไม่ทัดเทียม โรงเรียนที่มีชื่อเสียงในเมือง การติดต่อประสานงานกับสมาคม

ศิษย์เก่าไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร สาเหตุเนื่องมาจาก ขาดงบประมาณ ครูขาดความรู้ในการทำแผนการสอน ครูมีภาระกิจมาก ห้องเรียนไม่เพียงพอ จัดหา และผลิตสื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ห้องสมุดคับแคบ โรงเรียนได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยปรับการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อใช้เอง ขอยืมสื่อการเรียนการสอน จากศูนย์วิชาการกลุ่ม ขอบริจาคงบประมาณจากบุคคลและหน่วยงาน ให้ครูใช้วิธีการวัดผล ประเมินผลที่หลากหลาย ส่งครูเข้ารับการอบรม จัดการนิเทศภายใน โดยผู้บริหารควบคุมดูแลอย่าง ใกล้ชิด ประสานงานกับแกนนำศิษย์เก่า เชื่อมเยียนพบปะผู้ปกครองนักเรียน ร่วมงานในชุมชน อย่างสม่ำเสมอ ทำให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชนในทุกด้านอย่างยิ่ง

นิภา พงศ์วิรัตน์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการบริหาร โดยเข้าโรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยเข้าโรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงแตกต่างจากโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบเรื่องที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงและที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ พบโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยมในแต่ละองค์ประกอบ 5 โรงเรียนและพบช่องว่างของการปฏิบัติงานของ 8 องค์ประกอบหลัก

สมจิต อุดม (2547) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ 1) ด้านการบริหาร โรงเรียน 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการบริหารและสนับสนุน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมในภาคใต้ ปัจจัยระดับนักเรียน ปัจจัยระดับครู และปัจจัยระดับผู้บริหารเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมในภาคใต้ภายใต้การบริหารงาน 4 ด้าน

วินัย บุญทอง (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการในการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรกคือ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและมาตรฐานที่ 2 การบริการที่ดีตามลำดับ ส่วนความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวปฏิรูปการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการ

เทคโนโลยีสารสนเทศ มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา และมาตรฐานที่ 1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารการศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียนพบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ และคนอื่น ๆ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 1) หลักการพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ 3) การประเมิน 4) การปฏิบัติงาน 5) การเข้ารับการพัฒนา 6) การให้รางวัล และ 7) การให้ความช่วยเหลือ-ฟื้นฟู โดยรูปแบบการพัฒนานี้เสนอว่า ควรดำเนินการพัฒนาเฉพาะหลักสูตรที่ผลการประเมินบ่งชี้ว่าจำเป็น ได้แก่ 1) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ โรงเรียน 2) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารตนเอง ทีมงาน และชุมชนสำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พบจากการวิจัยมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านหนึ่ง การบริหารจัดการ โรงเรียน ด้านสอง การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ด้านสามการบริหารตนเอง ทีมงาน และชุมชน

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการปฏิบัติงานและวางแผนกลยุทธ์ 3 อันดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ด้านกระบวนการ 3 อันดับแรก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเรียนที่เน้นผู้เรียนมีคุณธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่น ด้านทรัพยากรบุคคล และทีมงาน 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบหมายหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ด้านผลลัพธ์ขององค์กร 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและ เคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกส่วนภาคในสังคม ด้านการวิเคราะห์ การประเมินผลการเรียนรู้ 3 อันดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา

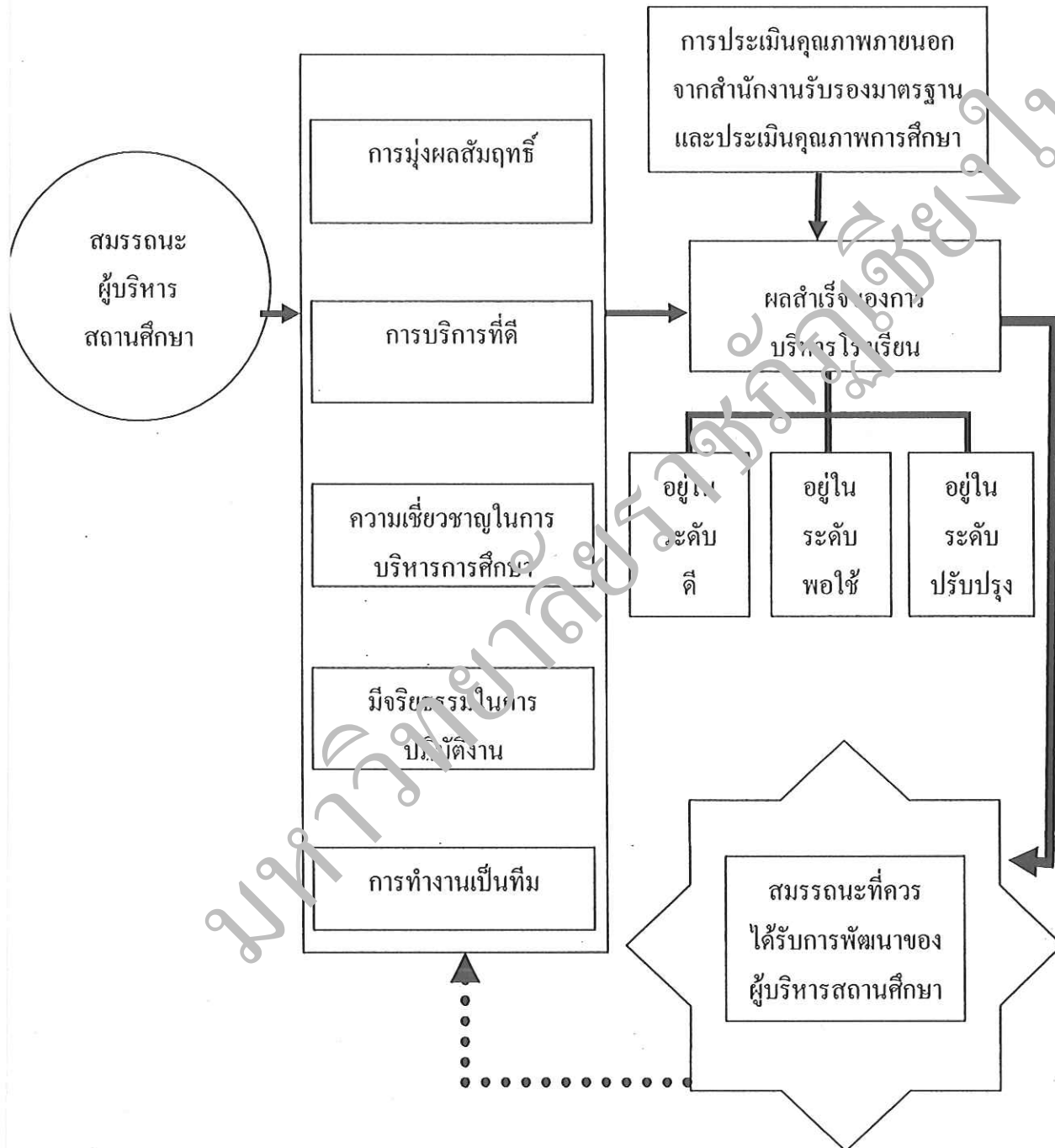
อังศิรินทร์ อินทรกำแหง และทัศนยา ทองภักดี (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สอดคล้องกับรูปแบบสมมุติฐานเป็นส่วนใหญ่ คือสมรรถนะด้านบริหารวิชาการ ที่มีอิทธิพลทางตรงกับความเป็นผู้นำทางวิชาการแต่นับได้ว่า รูปแบบของกลุ่ม 3 มีความสอดคล้องกับรูปแบบสมมุติฐานมากที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการศึกษารวบรวมที่เกี่ยวเนื่องเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาก็ดี และเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาก็ดี ได้ชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญคือการเน้นในตัวผู้บริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการบริหารสถานศึกษา เป็นส่วนใหญ่หรืออยู่ในระดับมาก การให้บริหารที่ดี การทำงานเป็นทีม อยู่ในระดมปานกลาง ไปจนถึงความเชี่ยวชาญในการบริหารการศึกษา จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ส่วนสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา อยู่ในเกณฑ์ดี ในการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารได้เน้นสมรรถนะในการบริหารงาน โดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษา

6. กรอบความคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการออกแบบการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก และได้สร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กรอบความคิดการวิจัย