

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปรีชา กระแสร์

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2555

คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณิพนธ์ ได้พิจารณา
คุณิพนธ์ของ ปรีชา กระแสร์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษฐ์ สมพงษ์ธรรม)

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เดียววิเศษ)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษฐ์ สมพงษ์ธรรม)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร)

วันที่ 6 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2555

ประกาศคุณูปการ

คุณฐิณิพนธ์เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างมากจากท่านรองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือ ให้ความกรุณาชี้แนะเติมเต็มเนื้อหา และแก้ไขสิ่งที่บกพร่องด้วยความเอื้ออาทรตลอดเวลา ในการดำเนินการวิจัย จนทำให้คุณฐิณิพนธ์สำเร็จและสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ทำให้กำลังใจ ให้การช่วยเหลือชี้แนะ ตลอดจนแก้ปัญหาที่พบในขณะดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบคุณในความกรุณา ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เดียววิศรศ ประธานกรรมการสอบคุณฐิณิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาชี้แนะ แนะนำและแก้ไขงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นอย่างเป็นกันเอง และด้วยความอบอุ่น ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ธร สุนทรายุทธ กรรมการสอบคุณฐิณิพนธ์ ที่ให้ข้อเสนอแนะที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยฉบับนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธานกูร หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ และข้าราชการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่เอื้อในการดำเนินการวิจัยจนเสร็จสิ้น อีกทั้งขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล ตลอดจนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในทุกขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ขอขอบคุณนักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานของศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ให้ความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ขอกล่าวความซาบซึ้ง และขอบพระคุณ ดร.ทรงกลด เจริญพร และเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ปร.ค. 1 ทุกคน ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ที่ได้ให้ความเอื้ออาทรช่วยเหลือจนงานวิจัยสำเร็จเสร็จสิ้น

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ-คุณแม่ และครอบครัวกระแสนร์ทุกคน ที่เป็นกำลังใจในทุกขั้นตอนตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเทิดทูนความรู้ที่ได้รับจากท่านอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูง

ปรีชา กระแสนร์

49810341: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา/ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ

ปรีชา กระแสร์: รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (A COMPETENCY DEVELOPMENT MODEL FOR SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION) คณะกรรมการควบคุมดูแลวิทยานิพนธ์: คุณวุฒิ คนฉลาด, Ed.D., เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม, ค.ศ. 323 หน้า. ปี พ.ศ. 2555.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารการศึกษา/ ด้านบริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์การบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษามีผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับ จำนวน 17 คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำผลการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการยืนยันรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ จึงนำร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรวจสอบรูปแบบ ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญอีกจำนวน 17 คน และศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มาสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อถามความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา จำนวน 328 คน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 สมรรถนะ 14 สมรรถนะย่อย 71 พฤติกรรม ดังนี้ 1) สมรรถนะด้านผู้นำ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ ภาวะผู้นำ 5 พฤติกรรม และลักษณะพิเศษส่วนตัว 5 พฤติกรรม 2) สมรรถนะด้านองค์การ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ การวิเคราะห์องค์การ 3 พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์การ 4 พฤติกรรม 3) สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะประสิทธิภาพด้านบริหาร 6 พฤติกรรม ความรู้ทักษะประสิทธิภาพด้านวิชาการ 5 พฤติกรรม กระบวนการคิด 3 พฤติกรรม และการสื่อสาร 5 พฤติกรรม 4) สมรรถนะด้านบุคลากร ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การเป็นแบบอย่าง 9 พฤติกรรม การบริหารงานบุคคล 6 พฤติกรรม คุณธรรมจริยธรรม 6 พฤติกรรม และการให้บริการ 5 พฤติกรรม และ 5) สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ การวางแผนกำหนดเป้าหมาย 5 พฤติกรรม การนิเทศติดตามผล 4 พฤติกรรม ในแต่ละพฤติกรรม มีระดับคุณภาพ 5 ระดับ ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สมรรถนะด้านบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สมรรถนะที่มีความเหมาะสมในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ สมรรถนะด้านผู้นำ สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ สมรรถนะด้านองค์การ และสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ

49810341: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: SCHOOL ADMINISTRATOR COMPETENCY/ COMPETENCY DEVELOPMENT MODEL

PREECHA KARSAE: A COMPETENCY DEVELOPMENT MODEL FOR SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION. DISSERTATION ADVISORIES COMMITTEE: KUNAWUDH KONCHALARD, Ed.D., CHAROENWIT SOMPONGTUM, Ph.D., 323 P. 2012.

The purpose of this study was to develop a competency model for school administrators under the office of the basic education commission. The sample used to develop the model included 17 experts in the area of educational administration/ school administration who achieved highly accepted experiences. They were chosen by means of purposive sampling. In-depth interview was used for collecting the data. The model was created and verified for the appropriateness with 17 educational administration experts by using the focus group technique. The model for school administrators under the office of the basic education commission was validated for the implementation appropriateness by 328 school administrators using 5 levels rating scale questionnaire. The results revealed that the model for school administrators under the office of the basic education commission consisted of 5 competencies, 14 sub-competencies, 71 behaviors;

Those five competencies were; 1) Leadership competencies, comprised of 5 leadership behaviors and 5 personal characteristics. 2) organizational competencies, comprises. 3) Knowledge and skill competencies, comprised of four sub-competencies, they were, 6 behaviors on administrative knowledge and skills, 5 behaviors on academic knowledge and skills, 3 behaviors on thinking process and 5 behaviors. 5) strategic planning competencies, comprised of 5 planning behaviors and 4 supervising behaviors. Concerning the competencies as perceived by school administrators, it was found that the personnel competencies were found highest appropriate, and leadership competency, strategic planning competencies, organizational competencies and knowledge, skills and experience competencies were found to be at high appropriate..

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามในการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ความหมาย/แนวคิดทฤษฎี/ ประเภท/ องค์ประกอบ/ การประยุกต์ใช้/ การพัฒนา เกี่ยวกับสมรรถนะ.....	11
สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา.....	57
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	64
รูปแบบ การสร้างและพัฒนาารูปแบบ.....	70
การสัมภาษณ์เชิงลึก.....	76
การสนทนากลุ่ม.....	81
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	85
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	97
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	97
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	101
กลุ่มตัวอย่าง.....	101

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การรวบรวมข้อมูล.....	101
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	103
ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสนทนา โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	114
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถาม ความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา.....	160
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	175
สรุปผลการวิจัย.....	176
อภิปรายผลการวิจัย.....	177
ข้อเสนอแนะ.....	188
บรรณานุกรม.....	190
ภาคผนวก.....	202
ภาคผนวก ก.....	203
ภาคผนวก ข.....	208
ภาคผนวก ค.....	215
ภาคผนวก ง.....	310
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	323

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแสดงระดับคุณภาพ/ ระดับชั้นความสามารถ แยกตามสมรรถนะและประเด็นสมรรถนะ.....	123
2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะในภาพรวม ด้านผู้นำ ด้านองค์การ ด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ด้านบุคลากร และด้านการวางแผนกลยุทธ์.....	161
3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะด้านผู้นำ.....	162
4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะด้านองค์การ.....	163
5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ.....	164
6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะด้านบุคลากร.....	166
7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์.....	169
8	ความถี่รายละเอียดประเด็นข้อค้นพบ ในการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน โดยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านบริหารการศึกษา และการปฏิบัติงานในสถานศึกษา.....	311

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 ภาพสมรรถนะ.....	12
3 สมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland.....	17
4 องค์ประกอบของระบบสมรรถนะ.....	21
5 ตัวอย่างการกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะ.....	23
6 ตัวอย่างขององค์ประกอบสมรรถนะ.....	25
7 ประเภทของสมรรถนะ.....	31
8 การแบ่งสมรรถนะเป็นได้หลายประเภท.....	32
9 ทฤษฎีความคาดหวัง.....	35
10 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์.....	35
11 กระบวนการ PDCA.....	36
12 การพัฒนาตนเองเชิงกลยุทธ์.....	37
13 วินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	38
14 กระบวนการของ CBL.....	40
15 ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการสมรรถนะ.....	42
16 การนำระบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	45
17 ตัวอย่างการกำหนด Job Competency.....	53
18 การกำหนด Job Competency สอดคล้องกับ Key Activities.....	54
19 การวิเคราะห์หาพฤติกรรมที่คาดหวัง การตั้งคำถามจาก Job Competency.....	55
20 แบบฟอร์มการประเมินพนักงานเพื่อหาจุดอ่อน.....	56
21 หลักสูตรการฝึกอบรมแยกตามระดับตำแหน่งงาน.....	56
22 การบริหารจัดการทุนมนุษย์.....	64
23 การวัดทุนจากมนุษย์.....	67
24 ขั้นตอนการนำการจัดการทุนมนุษย์มาพัฒนางาน.....	69
25 รูปแบบเชิงระบบสถานการณ์.....	72
26 แบบจำลองพฤติกรรมทางสังคม.....	73
27 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	98

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
28 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	120
29 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสมบูรณ์.....	172