

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาที่มีผลสำเร็จทางการบริหารโดดเด่น มีรางวัลเป็นเครื่องยืนยันและเป็นที่ยอมรับ เป็นผู้บริหารระดับสูงของระดับกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นผู้บริหาร ที่มีความสำเร็จทางการบริหารองค์การเป็นที่ยอมรับ ผลการสัมภาษณ์พบรายละเอียดประเด็นต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน ที่สำคัญซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวอ้างไว้แสดงเป็นตารางความถี่ ประกอบด้วยประเด็นย่อย 69 ประเด็น (ภาคผนวก ง) และผู้วิจัยได้ใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ดังนี้ 1) พิจารณาข้อความเนื้อหาที่เหมือนกันใกล้เคียงกัน 2) จัดกลุ่มเนื้อหาพร้อมตั้งเป็นประเด็น 3) กำหนดร่างชื่อประเด็น 4) นำเสนอประเด็นเพื่อพิจารณา 5) ดำเนินการต่อเนื่องในกระบวนการต่อไป โดยสรุป ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มเนื้อหาที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปเป็นประเด็นนำเสนอเป็นความเรียงได้ 11 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 เนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์การ จากข้อสัมภาษณ์ พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาสภาพทั่วไปขององค์การที่ตนเองบริหารให้ครอบคลุมทุกด้าน ทุกงาน โดยมีวิธีการที่หลากหลายให้ศึกษาสิ่งต่าง ๆ ขององค์การ ไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือ การปฏิบัติงานทุกอย่างในองค์การมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เช่น คำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“เราต้องศึกษาองค์การก่อน บริบทพื้นฐานขององค์การสิ่งที่จำเป็นพื้นฐานขององค์การ สิ่งที่จะทำให้องค์การทำงานสำเร็จ สิ่งที่จะทำให้การทำงานไม่สำเร็จ สิ่งใดจะเป็นปัญหาในองค์การ สิ่งใดจะทำให้การทำงานในองค์การบรรลุถึงเป้าหมาย เมื่อศึกษาองค์การแล้ว เราจะได้คำตอบว่า เราจะเริ่มต้นอะไรก่อน”

รูปแบบการบริหารองค์การแต่ละองค์การอยู่ที่องค์การนั้น ๆ การศึกษาอดีตที่ผ่านมาขององค์การผลผลิตที่ผ่านมา สามารถนำมากำหนดทิศทางขององค์การได้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำเอาสิ่งแวดล้อมธรรมชาติขององค์การ สภาพของสถานศึกษา ความแตกต่าง ความโดดเด่น ตลอดจนจุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษา มากำหนดเป็นการทำนายอนาคตขององค์การได้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถวิเคราะห์องค์การได้อย่างถูกต้อง จะสามารถหาวิธีการพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้อง และนำองค์การขับเคลื่อนไปถูกทางและประสบผลสำเร็จในที่สุด

ประเด็นที่ 2 เนื้อหาเกี่ยวกับบริหารบุคลากร จากข้อสัมภาษณ์ พบว่า

ความสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษา มีความสำคัญและมีความจำเป็นทัดเทียมกันทุกงาน การบริหารคนเป็นกลไกการบริหาร ที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการบริหารบุคลากร ในอันดับต้น ๆ ของการสัมภาษณ์ทุกครั้งและจะให้ข้อมูลด้านการบริหารคนมากกว่าประเด็นอื่น ๆ นั้น แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญจะให้ความสำคัญของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมาก เพราะงานทุกอย่างในองค์การจะสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการทั้งสิ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวิเคราะห์บุคลากร รู้จักบุคลากรอย่างถ่องแท้ การรู้จัก รู้ข้อมูลเบื้องต้นของบุคคลในองค์การ เป็นพื้นฐานในการศึกษาคนในองค์การ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“คนเป็นกลไกสำคัญ คนต้องมีกะใจ (จิตใจ) ต้องศึกษาจิตใจของลูกน้อง ต้องมี Folio ของลูกน้อง สอบถามความเป็นอยู่ของลูกน้อง รู้เขารู้เรา ทักทายทุกคน ความเป็นอยู่แบบพี่น้อง ไม่ทำให้น้อง ๆ เดือดร้อน เข้าใจลูกน้อง” เมื่อผู้บริหารเรียนรู้ รู้จักบุคลากรของตนเองแล้วในการบริหารงาน การมอบหมายงานให้เหมาะกับคน การจัดบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์และการมีทีมงานที่เข้มแข็งก็จะเกิดขึ้นกับองค์การ นอกจากนั้นการบริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมถือเป็นสิ่งสำคัญผู้บริหารต้องสร้างกิจกรรมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งความรับผิดชอบ ในความสำเร็จขององค์การด้วย

ประเด็นที่ 3 เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการนิเทศกำกับ ติดตาม จากข้อสัมภาษณ์ พบว่า

ในการปฏิบัติงานนั้น ขั้นตอนที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญ คือ การนิเทศกำกับ ติดตาม ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านจะให้ความสำคัญ และจะกล่าวถึงการติดตามงานหลังจากได้มอบหมายงานแล้ว ซึ่งในการติดตามงานนั้น จะมีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องจากการวางแผน การกำหนดขั้นตอนการทำงาน การนิเทศ กำกับ ติดตาม เป็นขั้นตอนที่จำเป็นสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องมีวิธีการที่แบบยืดในการ นิเทศ กำกับ ติดตาม การทำงาน เช่น คำสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“ผู้บริหารต้องสอนงานลูกน้องได้ สอนโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ คนทำงานใหม่ ๆ ไม่เป็นงาน เราต้องสอนงาน ส่วนคนเก่า ๆ เก่งงานก็ให้มอบหมายงานได้เลย”

“เราจะต้องลงตามงานด้วยตนเอง แต่ไม่ใช่ถามงาน เราตามงานได้หลายรูปแบบ เช่น ประชุมรายงาน บางครั้งพบด้วยตนเอง บางครั้งก็ต้องทำเป็นกำหนดระยะเวลา ต้องรายงานให้ทราบ โดยกำหนดให้ชัดเจน อย่างน้อยต้องมีประเมินและสรุปและทำอย่างจริงจัง บางอย่างต้อง ดำเนินการเอง”

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการนิเทศ ติดตามผลตามที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน จริงจัง และนำสิ่งที่พบมาเป็นข้อมูล เพื่อที่จะนำมาดำเนินการพัฒนาปรับปรุงการทำงานต่อไป

ประเด็นที่ 4 เนื้อหาเกี่ยวกับการเป็นแบบอย่างภาพลักษณ์ จากข้อสัมภาษณ์ พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวางตัวและมีความประพฤติและมีแนวทางวิธีการตลอดจน การวางตัวให้เป็นแบบอย่างของผู้อื่น โดยเฉพาะในองค์การของตนเอง การเป็นแบบอย่าง ถือเป็น เรื่องที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง นักเรียนและคณะครูในโรงเรียนจะดูผู้บริหารสถานศึกษาเป็น อันดับแรกเพราะผู้บริหารคือภาพลักษณ์ขององค์การ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิว่า “ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่จำเป็นอย่าไปไหนในตอนเช้า ผู้บริหารต้องมีรูปแบบ เป็นแบบอย่างภาพลักษณ์ การแต่งกาย การพูดจา ต้องสง่างาม สดชื่นยอมรับ”

ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง ต้องแสวงหาความรู้เกี่ยวกับด้านการ บริหารการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับงานวิชาการ หมั่นเข้ารับการอบรมศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ และนำเอาความรู้มาแนะนำเสนอแก่บุคลากรในโรงเรียน นอกจากนั้น ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น จริงจัง จริงใจ ทุ่มเท ทำงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนางานมากกว่าเดิม เหนือกว่าปกติ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“โรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงทุกปี โรงเรียนต้องไม่นิ่ง โรงเรียนต้องมีการบริหารจัดการ มีสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงทุกปี ครูคิดอะไรก็สนับสนุน ช่วยกระตุ้นให้มีการบริหารจัดการอย่างชัดเจน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ทำอะไรต้องยั่งยืน”

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นแบบอย่างต่อการบริหารงานในองค์การตนเอง

ประเด็นที่ 5 เนื้อหาเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ จากข้อสัมภาษณ์ พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในด้านการบริหารการศึกษา ความรู้ความสามารถและนอกจากนั้นต้องมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาในระดับเป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารต้องแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องได้รับความรู้ในทุกอย่างเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้มีความรู้ในการทำงานแล้วสามารถนำความรู้นั้นมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นประสบการณ์ และเกิดการยอมรับ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“เราต้องมีความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา ต้องมีมากกว่า รู้มากกว่า การรู้มากกว่า ลูกน้องจะฟัง และจะเกิดความศรัทธาตามมา”

นอกจากนั้น การมีประสบการณ์ในการทำงานก็ถือเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารงานที่สั่งสมบ่อย ๆ มาก ๆ จะทำให้เราเห็นช่องทางในการทำงานและสามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง เช่น คำให้สัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“เราต้องมีความรู้กับงานที่รับผิดชอบในตำแหน่งของเรา ต้องรู้จริงทุกเรื่อง สามารถแก้ปัญหาได้ สามารถตัดสินใจโดยประสบการณ์ที่มีได้อย่างรวดเร็ว”

การที่ผู้บริหารจะเกิดทักษะในการบริหารงานนั้น การปฏิบัติที่มีความมุ่งมั่นและต่อเนื่อง จะสร้างให้เกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์ในที่สุด เช่น คำให้สัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“การฝึกทักษะเป็นการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่เราทำงาน ถ้าเราทำงานมาก ก็จะทำให้เราเรียนรู้มาก จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ทุกรูปแบบ การที่เราเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันกับการทำงาน จนงานประสบผลสำเร็จได้นั้น เราจะเรียนรู้และมีวิธีจัดการกับปัญหาอุปสรรค สิ่งเหล่านี้ คือ ประสบการณ์” และเมื่อผู้บริหารมีประสบการณ์ในการทำงานแล้วก็จะสามารถทำงานให้สำเร็จได้

ประเด็นที่ 6 เนื้อหาเกี่ยวกับการวางแผนกำหนดเป้าหมาย จากข้อสัมภาษณ์ พบว่า

ในการบริหารงานในองค์กร การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญ และนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน การวางแผนในการทำงานในองค์กรจะต้องมีการวางแผนทุกครั้งที่มีการทำงาน และการวางแผนจะสอดคล้องกับการทำงานของผู้บริหารตลอดจนบุคลากรที่อยู่ในองค์กร ดังนั้น หากองค์กรมีการวางแผนงานที่ดีและครอบคลุมงานแล้วการทำงานจะสำเร็จลุล่วง จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดไว้ในสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยพบว่าการวางแผนจะถูกกล่าวถึงทุกครั้งทุกท่านของการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เช่น คำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“เราต้องกำหนดเป้าหมายของการทำงานซะก่อน ปีกธงแล้วลงมือทำ ต้องวางแผนล่วงหน้า กำหนดเป็นช่วง ๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ มีขั้นตอนการทำงาน เราไม่เคยที่จะทำงานไม่บรรลุให้เชื่อว่าเราจะทำงานสำเร็จทุกครั้ง”

และในการวางแผนทำงานทุกครั้งนั้นจะต้องนำผลจากการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์บริบทต่าง ๆ พอเพียงและถูกต้องแล้วจึงนำมาวางแผน การวางแผนจะทำให้งานสำเร็จได้มากน้อยนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพปัจจุบัน เพราะการวางแผนเป็นสิ่งที่ถูกระงับจากการมองอนาคตโดยศึกษาอดีต เช่น ทำให้สัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“การวางแผนนั้นเป็นการกะการณล่วงหน้า เป็นการทำนายอนาคต ซึ่งจะต้องเหลือवलัฒนผลผลิตที่ผ่านมาด้วย ดังนั้น การวางแผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จนั้นจะต้องศึกษาองค์ประกอบมากมาย”

ประเด็นที่ 7 เนื้อหาเกี่ยวกับการให้บริการ จากข้อสัมภาษณ์พบว่า

องค์การทางการศึกษาโดยเฉพาะ โรงเรียนนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายในและภายนอกองค์การ ฉะนั้นการที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องให้การดูแลบุคคลในองค์การตนเองและบุคคลอื่นจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การดูแลบุคคลในองค์การตนเองถือเป็นสิ่งสำคัญด้วยเช่นกัน การให้บริการแก่ครูในโรงเรียนเป็นสิ่งที่จำเป็น การดูแลสนับสนุนส่งเสริมครูในด้านการเรียนการสอน การสนับสนุนอุปกรณ์ การให้สวัสดิการ เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี การวิเคราะห์ความต้องการและการสนองความต้องการของครูในองค์การ ถือว่าจำเป็น ดังเช่นทำให้สัมภาษณ์ว่า

“ครูควรคิดที่จะทำอะไรใหม่ ๆ อยู่เสมอ ผู้บริหารต้องสนับสนุนอย่างไม่ขัดข้องคิดอะไรทำได้เลย แต่ต้องทำอย่างมุ่งมั่นตามหน้าที่”

นอกจากนี้องค์การจะต้องให้การบริการแก่ผู้ที่เข้ามาประสานติดต่อในองค์การ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ซึ่งจะมีกระบวนการวิธีการ การให้บริการอย่างดีและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มารับบริการและพัฒนาวิธีการให้บริการ ให้ถูกเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ประเด็นที่ 8 เนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการคิด วิธีคิด จากข้อสัมภาษณ์พบว่า

การบริหารองค์การให้เจริญรุ่งเรืองและมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาวิธีการในการบริหารงานและมีวิธีคิด มีกระบวนการคิดที่แบบลสามารถทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นการคิดสร้างสรรค์ คิดเชิงบวกก็เป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึง เช่น ทำให้สัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“ในการทำงานกับลูกน้อง เราต้องมองลูกน้องในเชิงบวก อย่างสร้างสรรค์ มองเป็นบวก คิดเชิงบวก ไม่คิดลบกับลูกน้อง แล้วจะทำให้สบายใจ บริหารงานอย่างราบรื่น แล้วงานก็บรรลุตามเป้าหมาย”

นอกจากนั้นการคิดเชิงบวกยังต้องนำมาใช้กับการบริหารงานการบริหารคน เพื่อการสร้างบรรยากาศที่ดีและส่งผลถึงความสำเร็จของงานเช่นกัน การคิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์ คิดไม่ซ้ำแบบใคร ก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ดังเช่น ทำให้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“ผู้บริหารต้องไม่ตรึงความคิด ต้องปล่อยออกมาให้ได้ การสร้างความคิดใหม่ กระบวนการคิดใหม่ ๆ จะสามารถผลิตองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ ผมจึงมองถึงความแตกต่างของการสร้างแนวความคิด เราต้องมองหลายมุมและมองให้ชอกแซก ค้นพบตนเองให้ได้ ผู้บริหารบางคนยังหาตนเองไม่เจอ เราต้องสร้างการเลือกที่หลากหลาย แล้วค้นพบตนเองให้เจอ เราก็สามารถที่จะบริหารงานได้เป็นอย่างดี”

วิธีคิดต่าง ๆ จะมาจากการมองและพบตนเอง แล้วสามารถคิดที่จะทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางและบรรลุวิธีคิดเข้าไปในกระบวนการต่าง ๆ ของการทำงาน จนประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ประเด็นที่ 9 เนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร จากข้อสัมภาษณ์ พบว่า

ความเป็นอยู่ ความดี ความสุข ความพึงพอใจเป็นส่วนที่สำคัญต่อสมาชิกในองค์กร ดังนั้นสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร จนเป็นที่ยอมรับปลูกฝังให้เกิดและคงไว้จนเป็นผลที่ส่งผลให้บุคคลทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การมีระเบียบประเพณี แนวปฏิบัติที่ดีในองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาและเข้าใจ เข้าถึงสิ่งดังกล่าวเป็นอย่างดี เช่น คำให้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“เราต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นจริงให้ครู ให้เด็ก ให้ผู้ปกครองได้เห็น ผู้อำนวยการเข้าแถวกับเด็ก ๆ คุณครูเข้าแถวกับเด็ก คุณครู ผู้อำนวยการ ทานข้าวกับเด็ก สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างให้ครูทำตามได้ เราจะได้ใจเด็ก ได้ใจผู้ปกครอง และก็กลายเป็นวัฒนธรรมของเรา”

การกระทำที่เป็นที่ยอมรับและเกิดผลดีในองค์กรนั้น ถือเป็นสิ่งที่สำคัญ การกระทำอยู่บ่อย ๆ จนเป็นกิจวัตรจะกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งมั่น มั่นคง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะถูกกำหนดเป็นประเพณีวัฒนธรรมเองโดยตัวมันเอง ฉะนั้นผู้บริหารจะทำอะไรในองค์กรหากมองถึงความต่อเนื่องสม่ำเสมอ เช่นนี้แล้วสามารถที่จะคงสิ่งนั้น ๆ ไว้มาได้ ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามสม่ำเสมอ ทุกคนทุกครั้งโดยไม่มีข้อสงสัยและไม่ปฏิเสธ มีการยอมรับต่อเนื่อง สิ่งดังกล่าวเป็นวัฒนธรรมที่ผู้บริหารได้สร้างขึ้นและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำงานได้บรรลุ

ประเด็นที่ 10 เนื้อหาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม จากข้อสัมภาษณ์ พบว่า

ในองค์การทางการศึกษาของประเทศไทย ความเป็นชาติไทยในขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมไทย ยังคงมีบทบาทและมีอยู่ในจิตใจของคนไทย นอกจากนั้นความเป็นผู้ที่เลื่อมใสศรัทธาในพระพุทธศาสนา ความเชื่อ ก็ยังมีส่วนในการทำงานในองค์กรเช่นกัน ด้านคุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งที่เปี่ยมมาแต่ในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายแล้วยังคงมีส่วนที่จะต้องอาศัยคุณธรรมจริยธรรมประกอบกับการทำงาน ซึ่งผู้บริหารและบุคคลในองค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับด้วย ดังเช่นคำให้การสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“เป็นผู้บริหารต้องมีคุณธรรม ไม่จัดฉาก ไม่สร้างภาพ ให้เข้าถึงได้ ต้องมีใจ ใจกว้าง จริงใจ ต่อทุกเรื่อง ตรงไปตรงมา ให้กำลังใจแก่ลูกน้อง รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ต่อคำพูด เอื้ออาทร มีน้ำใจ มีความชัดเจนโปร่งใส ยุติธรรม”

หากผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศ ถึงการมีคุณธรรมจริยธรรม บุคคลในองค์กร มีความพึงพอใจในการทำงานอย่างเต็มที่ อุทิศเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ ได้รับขวัญกำลังใจ ตลอดเวลาแล้ว ผลของการทำงานที่จะบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นในองค์กร ได้อย่างดีตลอดไป

ประเด็นที่ 11 เนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสาร จากข้อสัมภาษณ์ พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีภาวะที่สามารถสื่อสาร ตั้งการในช่องทางการสื่อสารได้ เป็นอย่างดี มีความสามารถในการพูด โน้มน้าวจิตใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมายได้เป็นอย่างดี เช่น คำให้การสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิว่า

“เราเป็นผู้บริหารต้องพูดให้รู้เรื่อง การพูดกับคุณครูและพูดต่อหน้าสาธารณชนเป็นทักษะ พื้นฐานที่เราทำอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว แต่การพูดในระยะเวลาสั้น ๆ ในเวลาอันสำคัญ ๆ ที่ต้องนำเสนอ เรื่องงานสำคัญ ๆ นี่สิ เราจะพูดไม่ค่อยเป็นกัน”

ฉะนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องมีทักษะการพูดที่สื่อสารให้มีประสิทธิภาพในงานประจำ แล้วสิ่งที่ควรคำนึงถึงการพูดให้ได้รับความคิดรวบยอดเชิงสรุปและนำเสนอได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับใช้ได้กับการสื่อสารหลายช่องทางที่ทันสมัย นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องสามารถ สื่อสารเป็นภาษาได้มากกว่าภาษาราชการที่ใช้และต้องเป็นภาษาที่สอง ที่สามได้ เป็นอย่างดีในปัจจุบัน และในอนาคต

จากข้อความเรียงซึ่งแสดงรายละเอียดประเด็นข้อค้นพบในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลในตารางวิเคราะห์ข้อมูลผลจากการสัมภาษณ์รายละเอียด ความถี่ของประเด็นข้อค้นพบ (ภาคผนวก ง) ใน 11 ประเด็น ผู้วิจัยนำข้อมูล มาพิจารณาใช้หลักการ ทฤษฎีระบบสมรรถนะ ซึ่งองค์ประกอบของระบบสมรรถนะประกอบด้วย ฐานข้อมูลสมรรถนะ ขององค์กร (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะ และคำจำกัดความ (Competency Names & Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) (จิตพัฒน์ พิษณุศาพงศ์, 2549, หน้า 34) สรุปเป็นร่างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 11 สมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้ 1) สมรรถนะ ด้านการวิเคราะห์องค์การ 2) สมรรถนะด้านบริหารงานบุคคล 3) สมรรถนะด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม 4) สมรรถนะด้านการเป็นแบบอย่าง ภาพลักษณ์ 5) สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ

6) สมรรถนะด้านการวางแผนกำหนดเป้าหมาย 7) สมรรถนะด้านการให้บริการ 8) สมรรถนะด้านกระบวนการคิด 9) สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์กร 10) สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และ 11) สมรรถนะด้านการสื่อสาร มีรายละเอียดแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านวิเคราะห์องค์การ ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ

- 1.1 วิเคราะห์บริบททั่วไปขององค์การ
- 1.2 วิเคราะห์ธรรมชาติพื้นฐานขององค์การ
- 1.3 วิเคราะห์และทำนายอนาคตขององค์การ
- 1.4 ศึกษาอดีตปัจจุบันอนาคตขององค์การ
- 1.5 ระบุ/ วางแนวทางบริหารองค์การ
- 1.6 วิเคราะห์ความเหมือนต่างองค์การตนเองและต่างองค์การ
- 1.7 มีทักษะการมององค์การภาพรวมได้มากขึ้นและเร็วขึ้น
- 1.8 วิเคราะห์และทำนายอนาคตขององค์การ
- 1.9 วิเคราะห์องค์การกำหนดการพัฒนาองค์การได้สอดคล้องบริบทองค์การ
- 1.10 พัฒนาองค์การโดยปรับเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการ ได้แบบไม่ซ้ำเดิม
- 1.11 ระบุวิธีการ/ วิธีการทำงานขององค์การประกอบกับบุคลากรในองค์การ
ได้สอดคล้องชัดเจน

2. สมรรถนะด้านบริหารบุคลากร ประกอบด้วยรายละเอียด คือ

- 2.1 วิเคราะห์บุคลากรรายคน
- 2.2 ศึกษาความเป็นอยู่บุคลากร
- 2.3 รู้จัก/ เรียนรู้บุคลากร
- 2.4 สร้างทีมงานเหมาะสมกับงาน
- 2.5 จัดบุคลากรเหมาะสมกับงาน
- 2.6 พัฒนาการทำงานของบุคลากรตลอดเวลา
- 2.7 สร้างทักษะการเรียนรู้งานใหม่ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Relation)
- 2.8 ยกย่อง ชมเชย ชื่นชม บุคลากรในที่ประชุมและตามโอกาสเสมอ ๆ
- 2.9 เป็นกันเอง จันทน์ พี่-น้อง
- 2.10 เอื้ออาทร ช่วยเหลือ ให้ความสุข
- 2.11 สร้างขวัญกำลังใจบุคลากรตลอดเวลา
- 2.12 ส่งเสริมบุคลากรรับการอบรม/ ดูงาน/ ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
- 2.13 สร้างความสามัคคีในบุคลากร

- 2.14 เข้าใจ เข้าถึง จริงใจต่อบุคลากร
- 2.15 มีจิตวิทยาเชิงสร้างสรรค์กับบุคลากรในองค์กร
- 2.16 ประสานสัมพันธ์กับบุคลากร
- 2.17 วิเคราะห์ผลการทำงานเพื่อวิเคราะห์บุคลากร
- 2.18 ทุกคนมีส่วนร่วม
3. สมรรถนะด้านนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน ประกอบด้วยรายละเอียด คือ
 - 3.1 เป็นที่เลื่องในการแนะนำ ชี้แนะ
 - 3.2 มีวิธีการ เทคนิคกำกับติดตามงานอย่างแยบยล
 - 3.3 สอนงานได้
 - 3.4 สามารถประเมินผลงานได้
 - 3.5 กำหนดวิธีการขั้นตอน การติดตามงานได้
 - 3.6 กำหนดวิธีติดตามงานให้สอดคล้องกับบุคลิกลักษณะของผู้ปฏิบัติงานได้
 - 3.7 ติดตามงานโดยกำหนดตามโครงสร้างสายบังคับบัญชาได้
 - 3.8 มีเทคนิควิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่หลากหลาย
4. สมรรถนะด้านการวางแผน/ กำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วยรายละเอียด คือ
 - 4.1 การวางแผนกำหนดงาน กำหนดคน สอดคล้องชัดเจนตามบทบาทหน้าที่
 - 4.2 วิเคราะห์บริบทของงานครอบคลุมชัดเจน ตั้งแต่ต้นจนจบ
 - 4.3 กำหนดเป้าหมายของงานชัดเจน ระบุขั้นตอน/ ระยะเวลาเหมาะสม
 - 4.4 ระบุการทำงาน/ มีการเตรียมการ
 - 4.5 กำหนดแผนปฏิบัติงานชัดเจน
 - 4.6 หาวิธีการ กลยุทธ์ ออกแบบ กระบวนการการทำงาน
 - 4.7 มุ่งผลสำเร็จของงานอย่างมาก
 - 4.8 ยึดนโยบายและความเร่งด่วนของงานในการทำงาน
 - 4.9 วิเคราะห์งาน จัดลำดับความสำคัญของงาน
5. สมรรถนะด้านเป็นแบบอย่าง/ ภาพลักษณ์ ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ
 - 5.1 มีแบบอย่างเป็นรุ่นพี่และหรือมีผู้บังคับบัญชาเป็นแบบให้
 - 5.2 กระทำตนเป็นแบบอย่าง เป็นตัวอย่างทุกด้าน
 - 5.3 วิเคราะห์ตนเอง เข้าใจตนเอง มีรูปแบบของตนเอง
 - 5.4 มีความเชื่อมั่น เป็นตัวของตัวเองในระดับผู้อื่นยอมรับได้
 - 5.5 ตนเองคือภาพลักษณ์องค์กร

- 5.6 มองส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
- 5.7 ทำให้เห็นเป็นศรัทธา เกิดبارมี
- 5.8 เข้ารับการฝึกอบรม/ ดูงาน/ ร่วมงาน/ พัฒนาตนเอง
- 5.9 ยึดหลักความเป็นมนุษย์, นับถือความจริง
- 5.10 รักการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ พัฒนาตนเอง ให้ทันยุคสมัย
- 5.11 สร้างเครือข่าย (Net Work) ทุกด้าน ทุกช่องทาง
- 5.12 ให้อภัย ยืดหยุ่น ต่อแนวปฏิบัติตามสถานการณ์
- 5.13 ทำงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนามากกว่าเดิม เหนือกว่าปกติ สู่วิถีความเป็นเลิศ
- 5.14 มีความจริงใจ จริงใจ หุ่นเท มุ่งมั่น ตั้งใจ ขยัน อดทน มั่นคง
- 5.15 ใจถึง ใจกล้า ต่อการทำงาน ทำงานเชิงรุก
- 5.16 มีอุดมการณ์ มีความเชื่อส่วนตัวเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนา
- 5.17 บริบทของตนเอง ครอบคลุมเอื้อต่อการทำงานบริหาร
- 5.18 คิดแบบไทย ๆ วัฒนธรรมไทย
- 5.19 ส่งเสริมคนดี ให้ทำงาน
- 5.20 มองประโยชน์ส่วนรวม
- 5.21 มีความมุ่งมั่นเหนือกว่าปกติ
- 5.22 แก้ปัญหาต่าง ๆ โดยวิธีที่ แขนงลด เลียนแบบยาก
6. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านบริหาร ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ
 - 6.1 ตั้งสมประสงค์ด้านการบริหาร
 - 6.2 ความรู้ตามสายงาน ที่รู้จริง
 - 6.3 ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะทาง โคดเด่นเป็นประจักษ์
 - 6.4 เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - 6.5 ยึดระเบียบปฏิบัติ อย่างเคร่งครัด
 - 6.6 ประยุกต์ใช้หลักการทฤษฎี
 - 6.7 ยึดความถูกต้อง ชัดเจนในงานบริหาร
 - 6.8 บริหารงานอย่างต่อเนื่อง เคลื่อนไหวตลอด
 - 6.9 ตัดสินใจด้วยประสบการณ์ และมีหลักการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจ
 - 6.10 ศึกษาความรู้หลักการบริหาร ทักษะการเคลื่อนไหว อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
 - 6.11 วิเคราะห์ผู้อื่นได้แบบชัด
 - 6.12 จำลองสถานการณ์เพื่อการเรียนรู้

- 6.13 เป็นผู้นำวิชาการ
- 6.14 มีทักษะกระตุ้นให้ทำงาน สร้างแรงจูงใจ
- 6.15 มีทักษะสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้
- 7. สมรรถนะด้านการให้บริการ ประกอบด้วยรายละเอียด คือ
 - 7.1 บริการผู้รับบริการสอดคล้องตามงานขององค์การ
 - 7.2 แยกแยะระดับการให้บริการกับผู้รับบริการเหมาะสม
 - 7.3 เข้าถึง ผู้รับบริการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ
 - 7.4 เอาใจเขามาใส่ใจเรา
 - 7.5 สร้างการให้บริการอย่างรวดเร็ว (One Stop Service) กำหนดระยะเวลาชัดเจน
 - 7.6 จัดระบบการบริการที่ดี และยั่งยืน
 - 7.7 รับการยอมรับการให้บริการที่ดี
- 8. สมรรถนะด้านกระบวนการคิด/ วิถีคิด ประกอบด้วยรายละเอียด คือ
 - 8.1 คิดเชิงบวก มองเชิงบวก
 - 8.2 มีวิถีคิดที่แบบล คิดนอกกรอบ
 - 8.3 คิดอย่างมีเหตุผล
 - 8.4 มีทักษะสรุปความคิด
 - 8.5 คิดเชิงสร้างสรรค์เชิงศิลปะ
 - 8.6 มีการพัฒนาวิถีคิดมาตั้งแต่ดั้งเดิม ตั้งแต่เด็ก ตั้งแต่เริ่มบรรจู่เป็นครู
 - 8.7 คิดต่างเชิงสร้างสรรค์ เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และส่งผลต่อการพัฒนางาน
 - 8.8 คิดแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการคิด วิธีการจัดการกับปัญหา
 - 8.9 ไม่ตรึงความคิด คิดพัฒนาได้ตลอด
- 9. สมรรถนะด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยรายละเอียด คือ
 - 9.1 ศึกษาเข้าใจ เข้าถึงวัฒนธรรม
 - 9.2 ให้ความสำคัญวัฒนธรรมองค์การอย่างมาก
 - 9.3 สร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงพัฒนา
 - 9.4 ดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ
 - 9.5 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในทางที่ดี ไม่มีผลกระทบใด ๆ
- 10. สมรรถนะด้านคุณธรรม/ จริยธรรม ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ
 - 10.1 ทำงานด้วยความพึงพอใจ
 - 10.2 ยึดหลักธรรม ตามคำสอนของศาสนา

- 10.3 ใจเป็นธรรม บริสุทธิ์ยุติธรรม
- 10.4 ทำงาน ปฏิบัติงานให้เห็นเป็นแบบอย่าง อย่างต่อเนื่องเป็นศรัทธา
- 10.5 สร้างสมความดีอย่างต่อเนื่อง มีความซื่อสัตย์ เป็นบารมี
- 10.6 มีการปลูกฝังมาตั้งแต่เกิดดั้งเดิม สิ่งแวดล้อมกลุ่มเกลา
- 10.7 มีจิตใจที่ดีต่องาน รักงานที่ทำ
- 10.8 อุปนิสัยใจคอดีต่อตนเองและผู้อื่น
- 10.9 สุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อม ถ่อมตน
- 10.10 ตระหนักต่อความเป็นผู้ใฝ่บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา
- 10.11 ขวัญกำลังใจด้านจิตใจ
- 10.12 มีวิธีการเรียนรู้สิ่งที่อยู่ในใจบุคคล
- 11. สมรรถนะด้านการสื่อสาร/ นำเสนอ/ รายงาน ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ
 - 11.1 ทักษะการนำเสนอที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
 - 11.2 การสื่อสาร การสื่อความ รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ
 - 11.3 การสื่อสารพูดคุยเป็นกันเอง
 - 11.4 เลือกช่องทางการนำเสนอ/ การรายงาน เหมาะสม มีประสิทธิภาพ
 - 11.5 ใช้วิธีการนำเสนอ/ การรายงานเหมาะสม มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบรูปแบบตามขั้นตอนการวิจัย เป็นการตรวจสอบโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ 17 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการในวันศุกร์ที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 เวลา 09.00 - 11.00 น. ณ ห้องผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ห้องสรวงกาญจนากร) สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร จากผลการสนทนากลุ่มย่อย ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะทั้งหมด และมีข้อเสนอแนะและปรับเปลี่ยนรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีประเด็นรายละเอียดมากเกินไป ผู้ที่ประชุมได้เสนอให้ผู้วิจัย ใช้หลักการทฤษฎีทางระบบสมรรถนะ พิจารณาให้รวมประเด็นหัวข้อสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่มีเนื้อหาสอดคล้องใกล้เคียง และสอดคล้องในหลักการทฤษฎีบริหาร และกำหนดชื่อเป็นสมรรถนะโดยผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะวิธีการรวมข้อ ได้ข้อสรุปเป็น 5 สมรรถนะ

และแต่ละสมรรถนะให้มีประเด็นสมรรถนะย่อยโดยพิจารณาใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหาที่เหมือน และใกล้เคียงกันรวมไว้ในหัวข้อเดียวกัน

2. ร่างรูปแบบสมรรถนะพบเนื้อหาที่มีความสำคัญ ในรายละเอียดของร่างรูปแบบ และมีความจำเป็นในการบริหารของผู้บริหาร คือ การบริหารงานวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอว่าควรมีการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวให้เป็นรายด้าน แสดงความสำคัญอย่างชัดเจน

3. ร่างรูปแบบสมรรถนะจากการสัมภาษณ์ มีหัวข้อที่เด่น และพบในรายละเอียดย่อยของแต่ละประเด็นสมรรถนะ คือ ภาวะผู้นำ ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้ผู้วิจัยควรกำหนดเป็นสมรรถนะอีกด้านหนึ่งอย่างชัดเจน พร้อมทั้งเสนอให้ผู้วิจัยนำองค์ประกอบระบบสมรรถนะ มาเป็นสิ่งที่กำหนด พร้อมทั้งดำเนินการ ตามหลักการพัฒนาสมรรถนะ

4. รูปแบบของสมรรถนะแต่ละด้านที่กำหนดขึ้น ผู้วิจัยต้องกำหนดพฤติกรรมที่แสดงถึงระดับขั้นความสามารถ หรือระดับคุณภาพ ในแต่ละประเด็นย่อยของทุกสมรรถนะ ที่ประชุมเสนอให้จัดระดับเป็น 5 ระดับ โดยใช้หลักการจัดระดับคุณภาพระดับขั้นความสามารถ ที่เพิ่มขึ้นสูงขึ้น แตกต่างกันอย่างเห็น ได้ชัด และตรวจสอบความถูกต้องจากผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอน ทุกประเด็น ข้อสรุป และข้อเสนอแนะในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ทำการปรับรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความสมบูรณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ 17 คน ผลการตรวจสอบโดยการสนทนากลุ่มสรุปดังนี้

1. ได้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 สมรรถนะ

2. ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 สมรรถนะ 14 สมรรถนะย่อย และ 71 พฤติกรรม

3. ในแต่ละประเด็นสมรรถนะย่อย ผู้วิจัยได้จัดระดับคุณภาพของประเด็นสมรรถนะ 5 ระดับคุณภาพ

สรุปรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

1. สมรรถนะด้านผู้นำ (Leader Competency) ประกอบด้วย

1.1 ภาวะผู้นำ ได้แก่

1.1.1 การสร้างแรงจูงใจ การคิดริเริ่ม คิดนอกกรอบ คิดแตกต่างเชิงบวก การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.1.2 การใช้วิจารณญาณ ใช้สติปัญญาเก็บรวบรวมข้อมูลประมวลผล ตีความหมาย พร้อมกับแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ได้

1.2 ลักษณะพิเศษส่วนตัว ได้แก่

- 1.2.1 คิดใหม่ ทำใหม่ ไม่เลียนแบบผู้อื่น
- 1.2.2 เชื้อมั่น มั่นใจ วางใจ ในขีดความสามารถของตนเอง
- 1.2.3 กระตือรือร้น มุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามเพื่อความสำเร็จของงาน
- 1.2.4 มีพฤติกรรมโดดเด่นแสดงพลังแห่งความสำเร็จสูง กล้าและเข้มแข็งเด็ดขาด

ในตนเอง

2. สมรรถนะด้านองค์การ (Organization Competency) ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์องค์การ ได้แก่

- 2.1.1 ศึกษาเข้าใจ ระบุจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ
- 2.1.2 ระบุแนวทาง วิธีการ กระบวนการใหม่ เพื่อพัฒนาองค์การ
- 2.1.3 ระบุความเหมือนต่างขององค์การตนเองกับองค์การอื่น

2.2 วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

- 2.2.1 สร้างค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีปฏิบัติ
- 2.2.2 สร้างความผูกพันความร่วมมือ ยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ
- 2.2.3 กรอบการประพฤติปฏิบัติตามที่ทางดำเนินงานขององค์การ
- 2.2.4 การปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ (Knowledge Skill and Experience Competency) ประกอบด้วย

3.1 ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านบริหาร ได้แก่

- 3.1.1 มีความรู้ ความเชี่ยวชาญประสบการณ์เฉพาะทาง
- 3.1.2 รอบรู้งานบริหาร เข้าใจอย่างถ่องแท้ เฉลียวฉลาด มีสติปัญญา คุณภาพสมองเป็นที่ยอมรับ

3.1.3 วิเคราะห์สถานการณ์โดยคาดการณ์ล่วงหน้าได้

3.1.4 ทำงานเชิงรุก มั่นใจมีกำลังใจเข้มแข็ง

3.1.5 ประยุกต์ใช้หลักการทฤษฎีในการบริหารงาน

3.1.6 เรียนรู้ปัญหาเป็นประสบการณ์ตัดสินใจแก้ปัญหาได้รวดเร็ว

3.2 ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านวิชาการ ได้แก่

3.2.1 มีความรู้ ความเชี่ยวชาญประสบการณ์เฉพาะทาง

3.2.2 เข้าใจหลักสูตรสถานศึกษา กับการพัฒนาการศึกษาใน พรบ. การศึกษา

แห่งชาติอย่างถ่องแท้

3.2.3 ระบุความต้องการของผู้เรียนตามแนวทางการจัดการศึกษา

3.2.4 พัฒนาตนเองด้านวิชาการตลอดเวลา

3.2.5 วิเคราะห์วางแผนทางการพัฒนางานวิชาการที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

3.3 กระบวนการคิด ได้แก่

3.3.1 มีกระบวนการคิดโดยพื้นฐานของความถูกต้องแฝงด้วยคุณธรรมจริยธรรม

3.3.2 คิดนอกกรอบเชิงพัฒนาและไม่ซ้ำแบบผู้ใด

3.3.3 มีกระบวนการคิดที่หลากหลาย

3.4 การสื่อสาร ได้แก่

3.4.1 มีทักษะการสื่อสาร รับ-ส่ง แปลความสารได้เป็นอย่างดี

3.4.2 ใช้ช่องทางการสื่อสาร ตั้งการในระบบราชการ โดยเครือข่ายทันสมัย

ทุกช่องทางอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.3 ทักษะการนำเสนอข้อมูลในช่วงสั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.4 มีทักษะการนำเสนอต่อสาธารณชนอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.5 พุดโน้มน้าวโดยใช้วาจาที่สุภาพ

4. สมรรถนะด้านบุคลากร (Personal Competency) ประกอบด้วย

4.1 การเป็นแบบอย่าง ได้แก่

4.1.1 มีความจริงใจ จริงจัง มุ่งมั่น ทุ่มเท ขยัน อดทน อุทิศเวลา

4.1.2 มีความรู้ ความสามารถ บุคลิกการวางตัวสังคมยอมรับ

4.1.3 กระตือรือร้น มุ่งมั่น ซื่อสัตย์ มีความเสียสละสูง

4.1.4 การยอมรับในความสำเร็จและความผิดพลาด ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็น

ของผู้อื่น

4.1.5 วิเคราะห์ตนเอง เข้าใจตนเอง พัฒนาตนเองให้เข้ากับยุคสมัยอยู่ตลอดเวลา

4.1.6 มีจิตใจที่ดี รักและศรัทธาในวิชาชีพที่ตนเองทำ

4.1.7 ตระหนักในความสำคัญในตำแหน่งของตนเองของผู้อื่นตามสายบังคับบัญชา

4.1.8 มีกรอบคร่าว พื้นฐานของกรอบคร่าวและญาติพี่น้อง เอื้อต่อการบริหารงาน

ตลอดจนมีความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างกว้างขวาง

4.1.9 มีอุดมการณ์ มีความเชื่อส่วนตัว สอดคล้องกับหลักการทฤษฎีพื้นฐานของ

มนุษย์และหลักการบริหาร

4.2 บริหารงานบุคคล

4.2.1 เรียนรู้ รู้จักบุคคล จัดบุคคลเหมาะสมในองค์การและกับงาน

- 4.2.2 สร้างทีมงาน สร้างความผูกพัน อย่างเข้มแข็ง มีความสามัคคี
- 4.2.3 สร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชยบุคลากร
- 4.2.4 ใช้หลักการทฤษฎีแรงจูงใจ หลักจิตวิทยา ประยุกต์ใช้กับบุคคล
- 4.2.5 สร้างบรรยากาศการทำงาน ทุกคนมีส่วนร่วม
- 4.2.6 ส่งเสริม สนับสนุนการมีความรู้ที่สูงขึ้นของบุคลากร

4.3 คุณธรรม จริยธรรม ได้แก่

- 4.3.1 สร้างความพึงพอใจในงานและรักในการทำงาน
- 4.3.2 สร้างทีมงาน สร้างความผูกพัน อย่างเข้มแข็ง มีความสามัคคี
- 4.3.3 สุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพเรียบร้อย
- 4.3.4 มีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมาต่อการปฏิบัติงานในอาชีพ
- 4.3.5 มีทัศนคติ มีความศรัทธาต่อวิธีการทำงานในระบบราชการขององค์กรตนเอง
- 4.3.6 เคารพสิทธิทางปัญญาของผู้อื่น ปฏิบัติตนตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด

เชื่อในผลของความดี ความชั่ว

4.4 การให้บริการ ได้แก่

- 4.4.1 เข้าใจ และสนใจความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่น ๆ
- 4.4.2 ดูแลและตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่น ๆ
- 4.4.3 การปฏิบัติตนเป็นผู้ให้และรับบริการที่ดีและประทับใจ
- 4.4.4 ไน้มน้ำใจบุคลากร สร้างความเป็นหนึ่งเดียว
- 4.4.5 ศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร

5. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning Competency) ประกอบด้วย

5.1 การวางแผน กำหนดเป้าหมาย ได้แก่

- 5.1.1 การวางแผนการทำงาน
- 5.1.2 วิเคราะห์เพื่อการวางแผน
- 5.1.3 การระบุเป้าหมายที่ชัดเจน
- 5.1.4 การจัดลำดับความสำคัญของงาน
- 5.1.5 กำหนดขั้นตอนการทำงาน

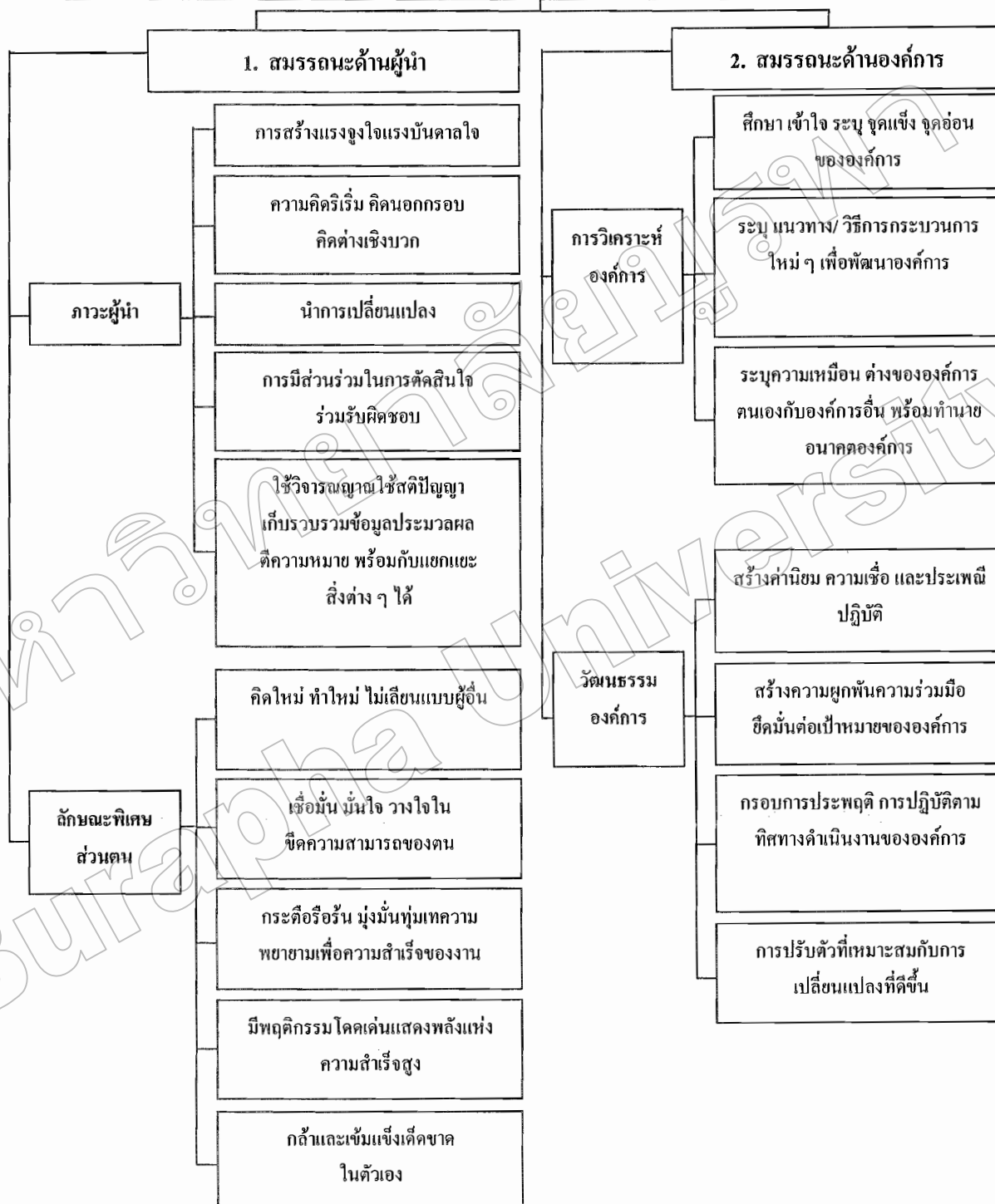
5.2 การนิเทศ ติดตามผล ได้แก่

- 5.2.1 การสอนงาน การให้คำชี้แนะ
- 5.2.2 การระบุความสำคัญ ขั้นตอน วิธีการทำงาน
- 5.2.3 การประเมินการทำงาน
- 5.2.4 เทคนิค วิธีการประเมินการทำงาน

จากรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 สมรรถนะ 14 สมรรถนะย่อย และ 71 พฤติกรรม ที่ผ่านการตรวจสอบจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้เชี่ยวชาญ 17 คน นำมาสรุปเป็นพฤติกรรมที่มีระดับคุณภาพ/ ระดับชั้นความสามารถ 5 ระดับ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของระบบสมรรถนะซึ่งประกอบด้วย ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์การ (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names & Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัด เชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) (จิตพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2549, หน้า 34)

ผู้วิจัยนำรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารเสนอเป็นแผนภาพสมรรถนะ ดังภาพที่ 28 และตารางรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงรายละเอียดพฤติกรรม ทั้ง 5 สมรรถนะ 14 สมรรถนะย่อยและพฤติกรรมสมรรถนะ 71 พฤติกรรม ระบุระดับคุณภาพ (Rubric)/ ระดับชั้นความสามารถของพฤติกรรมสมรรถนะ โดยจัดระดับคุณภาพ/ ระดับชั้นความสามารถของพฤติกรรม เป็น 5 ระดับ

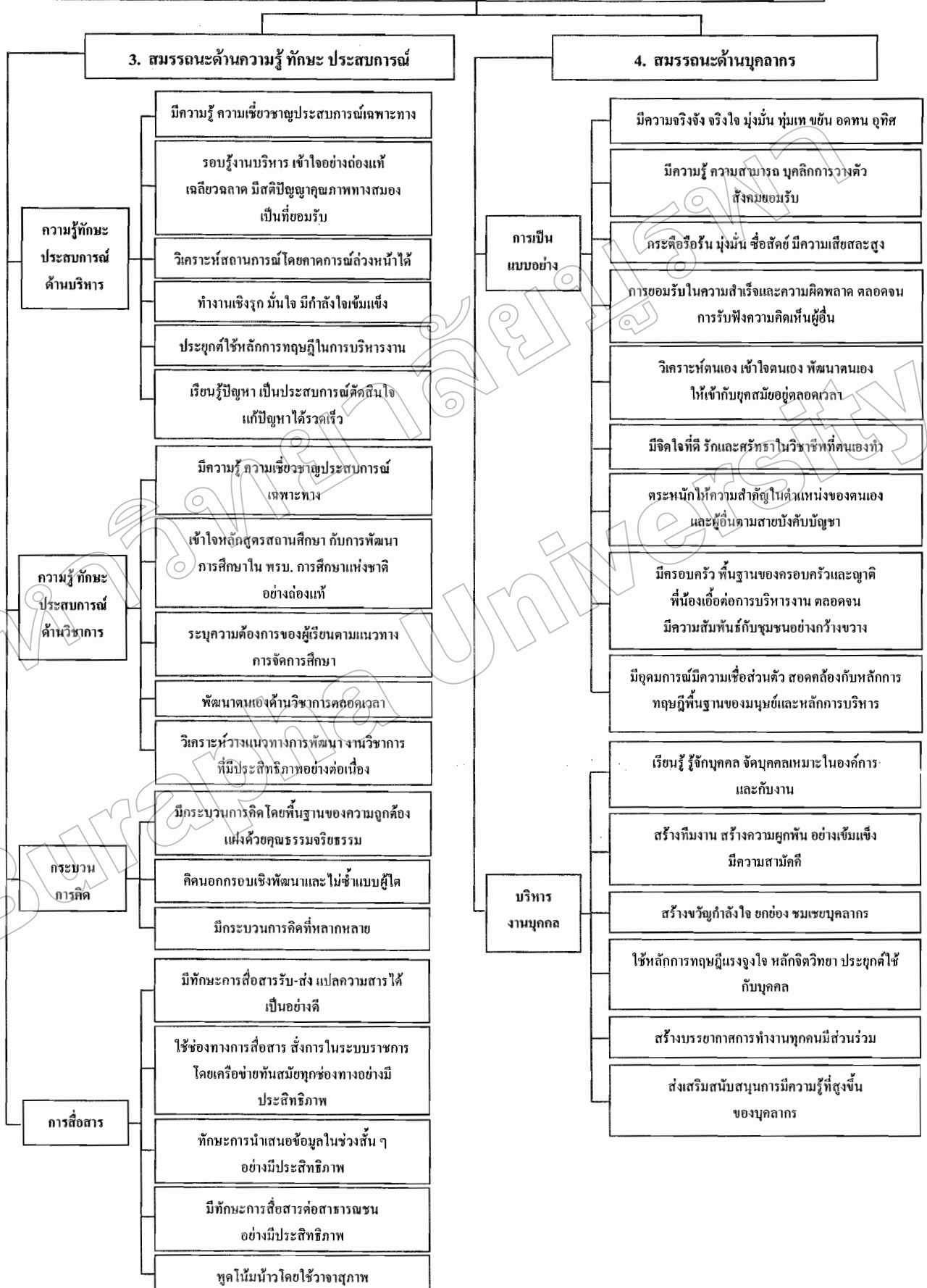
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



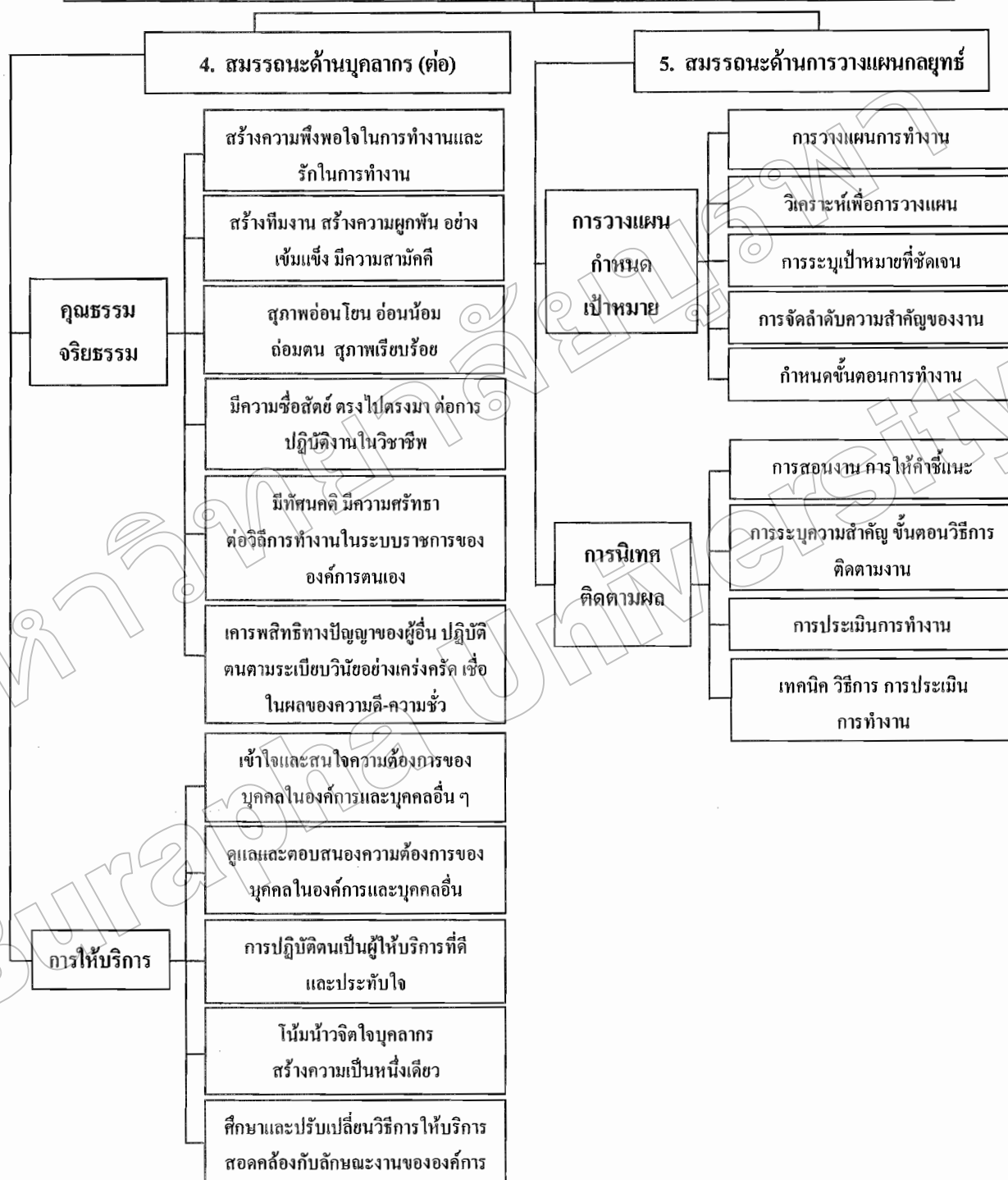
ภาพที่ 28 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

121



รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



จากภาพที่ 28 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 สมรรถนะ 14 สมรรถนะย่อย และ 71 พฤติกรรมนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ใช้หลักการจัดลำดับคุณภาพของสมรรถนะ ซึ่งในการจัดระดับของสมรรถนะ (Proficiency Scale) นั้น เป็นการกำหนดระดับทักษะความรู้ความสามารถของสมรรถนะ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) การแบ่งระดับขั้นความสามารถตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Scale) และ 2) การแบ่งระดับขั้นความสามารถตามความเชี่ยวชาญ (Expertise Scale) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ อาจแบ่งเป็น 3, 4 หรือ 5 ระดับก็ได้ (จิตพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2549, หน้า 36) ผู้วิจัยเลือกวิธีการแบ่งระดับขั้นความสามารถ/ระดับคุณภาพตามความเชี่ยวชาญ 5 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแสดงระดับคุณภาพ/ระดับขั้นความสามารถ แยกตามสมรรถนะและประเด็นสมรรถนะ

1. สมรรถนะด้านผู้นำ	
1.1 ภาวะผู้นำ	ระดับคุณภาพสมรรถนะ/ ระดับขั้นความสามารถ
1.1.1 การสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ	ระดับ 1 จูงใจ บั่นดาลใจ ผู้ตามให้ทำงานตามหน้าที่ได้ ระดับ 2 จูงใจ บั่นดาลใจ ผู้ตามให้ทำงานตามหน้าที่และมีความพยายามเป็นที่ตั้ง ระดับ 3 สร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจของผู้ตามออกแรงพยายาม แสดงพฤติกรรมการทำงานทุกครั้ง ระดับ 4 สร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจของผู้ตามออกแรงพยายาม แสดงพฤติกรรมการทำงานเหนือธรรมดาสม่ำเสมอ ระดับ 5 สร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจของผู้ตามออกแรงพยายาม แสดงพฤติกรรมการทำงานเหนือธรรมดา เกิดความเคารพรักภาคภูมิใจและศรัทธาตนอย่างแรงกล้า

ตารางที่ 1 (ต่อ)

	1. สมรรถนะด้านผู้นำ
1.1.2 ความคิดริเริ่ม คิดนอกกรอบ คิดต่างเชิงบวก	ระดับ 1 มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ เข้าใจ และยอมรับวิธีการแนวทางการทำงานแบบใหม่ๆ ต่อการบริหารงาน ระดับ 2 มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ สร้างขั้นตอนการทำงาน คิดหาแนวทางใหม่ๆ ระดับ 3 กระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ พร้อมปลูกฝังการยอมรับฟังความคิดผู้อื่น ระดับ 4 ออกแบบ และปรับเปลี่ยนการทำงานรูปแบบใหม่ๆ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงการทำงาน ระดับ 5 สนับสนุนผู้ตามให้คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดผลดีต่อการพัฒนางานพร้อมทั้งคงรักษาความคิดที่ดีไว้ก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยั่งยืน
1.1.3 นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ 1 หยิบยื่นความคิดใหม่ๆ ให้แก่ผู้ตาม กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ระดับ 2 หยิบยื่นความคิดใหม่ๆ ให้แก่ผู้ตาม กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตามและกล้านำเสนอความคิดของตน ระดับ 3 แนะนำให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ระดับ 4 แนะนำให้สมาชิกในองค์กรมีศักยภาพ สามารถนำการเปลี่ยนแปลงและจูงใจสมาชิกอื่นให้ร่วมเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร ระดับ 5 กำหนดแผนการทำงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง แสดงขั้นตอน การพัฒนาองค์กร ที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ชัดเจน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

1. สมรรถนะด้านผู้นำ	
1.1.4 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ	ระดับ 1 มีความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมรับผิดชอบและร่วมตัดสินใจ ระดับ 2 สร้างความรับผิดชอบโดยทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ระดับ 3 ร่วมชี้ประเด็น ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การเสนอทางเลือก ระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ระดับ 4 วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น หาทางเลือกที่ดีและเหมาะสมกับองค์กร ระดับ 5 ร่วมกำหนดแนวทาง หลักการตัดสินใจ ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับพร้อมรับผิดชอบกับผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น โดยความเต็มใจ
1.1.5 ใช้วิจารณ์ญาณ ใช้สติปัญญา เก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล ตีความหมาย พร้อมกับแยกแยะ สิ่งต่าง ๆ ได้	ระดับ 1 มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล ตีความหมาย แยกแยะสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงออกมาได้ ระดับ 2 วิธีการ หาแนวทางเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล ตีความหมาย แยกแยะสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงออกมาได้ ระดับ 3 มีวิธีการ แนวทาง โดยใช้สติปัญญารวบรวม เก็บข้อมูล ประมวลผล ตีความหมาย แยกแยะสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงออกมาได้ ระดับ 4 ใช้วิจารณ์ญาณ ใช้สติปัญญา รวบรวม เก็บข้อมูล ประมวลผล ตีความหมาย แยกแยะสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงออกมาได้เด่นชัด ระดับ 5 ใช้วิจารณ์ญาณ ใช้สติปัญญา รวบรวมข้อมูล ประมวลผล ตีความหมาย แยกแยะสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงออกมาได้ เค้นชัดเสมอ ๆ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

1. สมรรถนะด้านผู้นำ	
1.2 ลักษณะพิเศษส่วนตัว	ระดับคุณภาพสมรรถนะ/ ระดับขั้นความสามารถ
1.2.1 คิดใหม่ ทำใหม่ ไม่เลียนแบบผู้อื่น	ระดับ 1 มีความคิดใหม่ ๆ เชิงพัฒนาการบริหารงาน เป็นที่ยอมรับโดยไม่เลียนแบบผู้อื่น ระดับ 2 ให้การแนะนำความคิดใหม่ ๆ ต่อผู้ตาม เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ระดับ 3 ให้การแนะนำ นำเสนอ ความคิดใหม่ ๆ ต่อผู้ตามเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ระดับ 4 ให้การแนะนำ นำเสนอ กระตุ้น ความคิดใหม่ ๆ ต่อผู้ตามเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ระดับ 5 สร้างรูปแบบการมีความคิดใหม่ ๆ เชิงพัฒนาการองค์การ เผยแพร่เป็นที่ยอมรับ
1.2.2 เชื้อมั่น มั่นใจ วางใจ ในขีดความสามารถของตน	ระดับ 1 แสดงข้อมูล ยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ชี้แจงอ้างอิงเหตุการณ์ต่าง ๆ ประกอบ ระดับ 2 คิดหาวิธีปรับปรุงการทำงานยืนยัน ความเป็นไปได้ ชี้แจงข้อซักถามของผู้อื่น ระดับ 3 หาเทคนิควิธีการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ในตนเอง ให้ผู้ตามยอมรับ ระดับ 4 นำเสนอผลงาน ยืนยันความคิดเห็น ของตนเองต่อที่ประชุมและยินดีให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น ระดับ 5 พุดและหาวิธีจูงใจผู้ตามยืนยันการยอมรับ และตอบข้อซักถามจากทุกคนทั้งในองค์การ และนอกองค์การ
1.2.3 กระตือรือร้น มุ่งมั่นทุ่มเท ความพยายามเพื่อความสำเร็จของงาน	ระดับ 1 กระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเท ความพยายาม เพื่อความสำเร็จของงานตามหน้าที่ ระดับ 2 กระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเท ความพยายาม เพื่อความสำเร็จของงานตามหน้าที่ โดยไม่หวัง ผลตอบแทน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

1. สมรรถนะด้านผู้นำ

ระดับ 3 กระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเท ความพยายามเพื่อความสำเร็จของงานตามหน้าที่ โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ เพื่อความภูมิใจและการยอมรับของสังคม

ระดับ 4 กระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเท ความพยายามเพื่อความสำเร็จของงานตามหน้าที่ โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ เพื่อความภูมิใจและการยอมรับของสังคม พร้อมทั้งผู้ตามให้เป็นไปด้วย

ระดับ 5 กระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเท ความพยายามเพื่อความสำเร็จของงานตามหน้าที่ โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ เพื่อความภูมิใจและการยอมรับของสังคม พร้อมทั้งผู้ตามให้เป็นไปด้วย พร้อมทั้งชักชวนผู้ตามทั้งองค์กรให้เป็นไปด้วย

1.2.4 มีพฤติกรรมโดดเด่นแสดงพลังแห่งความสำเร็จสูง

ระดับ 1 มีความมานะสูงส่งอย่างสม่ำเสมอ คงรักษาซึ่งความสำเร็จของงาน

ระดับ 2 มีความมานะอย่างสูงส่งอย่างสม่ำเสมอ คงรักษาซึ่งความสำเร็จของงานไม่เสื่อมคลาย มีความเหนียวแน่นตลอดเวลา

ระดับ 3 มีความมานะอย่างสูงส่งอย่างสม่ำเสมอ คงรักษาซึ่งความสำเร็จของงานไม่เสื่อมคลาย มีความเหนียวแน่นตลอดเวลา มีความเหนียวแน่นไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือได้ง่าย ๆ

ระดับ 4 มีความมานะอย่างสูงส่งอย่างสม่ำเสมอ คงรักษาซึ่งความสำเร็จของงานไม่เสื่อมคลาย มีความเหนียวแน่นตลอดเวลา มีความเหนียวแน่นไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือได้ง่าย ๆ มีการติดตามผลแบบไม่ลืมหืมตา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

1. สมรรถนะด้านผู้นำ	
	ระดับ 5 มีความมานะอย่างสูงส่งอย่างสม่ำเสมอ อนุรักษ์ ซึ่งความสำเร็จของงานไม่เสื่อมคลาย มีความเหนียวแน่นตลอดเวลา มีความเหนียวแน่น ไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือได้ง่ายๆ มีการติดตามผล แบบไม่ลืมหูลืมตา และชักชวนให้ผู้ตาม เป็นไปด้วย
1.2.5 กล้า และเข้มแข็ง เด็ดขาดในตนเอง	ระดับ 1 มีความกล้าเผชิญในทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความ เข้มแข็งเด็ดขาด โดยพื้นฐานของความถูกต้อง ระดับ 2 มีความกล้าเผชิญในทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความ เข้มแข็งเด็ดขาด โดยพื้นฐานของความถูกต้องและ ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ระดับ 3 มีความกล้าเผชิญในทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความ เข้มแข็งเด็ดขาด โดยพื้นฐานของความถูกต้องและ ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาไว้ซึ่งประโยชน์ของ องค์การ ระดับ 4 มีความกล้าเผชิญในทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความ เข้มแข็งเด็ดขาด โดยพื้นฐานของความถูกต้องและ ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาไว้ซึ่งประโยชน์ของ องค์การตลอดเวลา ระดับ 5 มีความกล้าเผชิญในทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความ เข้มแข็งเด็ดขาด โดยพื้นฐานของความถูกต้องและ ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาไว้ซึ่งประโยชน์ของ องค์การตลอดเวลาพร้อมทั้งพยายามให้ผู้ตามเป็นไปด้วย
2. สมรรถนะด้านองค์การ	
2.1 การวิเคราะห์องค์การ	ระดับคุณภาพสมรรถนะ/ ระดับขั้นความสามารถ
2.1.1 ศึกษา เข้าใจ ระบุ จุดแข็งจุดอ่อน ขององค์การ	ระดับ 1 ศึกษา เข้าใจ พฤติกรรม บุคลิกลักษณะ ทักษะของบุคคลในองค์การ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

	2. สมรรถนะด้านองค์การ
	ระดับ 2 ระบุพฤติกรรม บุคลิกลักษณะ ทักษะคิ ของบุคคลในองค์การทั้งรายบุคคลและกลุ่มคน กลุ่มงาน ระดับ 3 แยกและจัดกลุ่มพฤติกรรม บุคลิกลักษณะ ทักษะคิ ของบุคคลในองค์การ ทั้งรายบุคคล กลุ่มคน กลุ่มงาน ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม ระดับ 4 กำหนดวิธีการประสานบุคคลที่มีพฤติกรรม บุคลิกลักษณะ ทักษะคิ ของบุคคลในองค์การ ทั้งรายบุคคล กลุ่มคน กลุ่มงาน ความสัมพันธ์ภายใน กลุ่มและระหว่างกลุ่ม พร้อมทั้งระบุจุดอ่อน จุดแข็ง ของบุคคลในองค์การ ระดับ 5 กำหนดวิธีการประสานบุคคลที่มีพฤติกรรม บุคลิกลักษณะ ทักษะคิ ของบุคคลในองค์การ ทั้งรายบุคคล กลุ่มคน กลุ่มงาน ความสัมพันธ์ภายใน กลุ่มและระหว่างกลุ่ม พร้อมทั้งระบุจุดอ่อน จุดแข็ง ของบุคคลในองค์การ ตลอดจนการปฏิบัติงานของ บุคคลที่มีผลต่อองค์การให้เกิดผลดีและสอดคล้องกับ ลักษณะบุคคล
2.1.2 ระบุความเหมือน ต่างขององค์การ ตนเองกับองค์การอื่น พร้อมทำนาย อนาคตองค์การ	ระดับ 1 ศึกษา ทำความเข้าใจองค์การ ทั้งอดีต ปัจจุบัน อนาคต เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนาองค์การ พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ระดับ 2 ศึกษา ทำความเข้าใจองค์การ ทั้งอดีต ปัจจุบัน อนาคต เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนาองค์การ พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับองค์การอื่น แยกแยะ ความเหมือนต่าง คงความเป็นจุดแข็ง และเปลี่ยนแปลง หากเป็นจุดอ่อน ระดับ 3 ระบุ วิธีการ แนวทางในการพัฒนาองค์การ ตนเอง ควบคู่กับองค์การอื่น กำหนดเป้าหมายการพัฒนา อย่างชัดเจน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

	2. สมรรถนะด้านองค์การ
	ระดับ 4 ระบุ วิธีการ แนวทางในการพัฒนาองค์การตนเองควบคู่องค์การอื่น กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน เขียนเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว ระดับ 5 ระบุ วิธีการ แนวทางในการพัฒนาองค์การตนเองควบคู่องค์การอื่น กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน เขียนเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว พร้อมทำนายความสำเร็จแห่งอนาคตขององค์การได้ถูกต้อง
2.1.3 สร้างค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีปฏิบัติ	ระดับ 1 ศึกษา เข้าใจ ในค่านิยมความเชื่อประเพณีปฏิบัติของบุคคลในองค์การ ระดับ 2 ระบุแนวทางการสร้างและการใช้ค่านิยมความเชื่อประเพณีปฏิบัติของบุคคลในองค์การให้เกิดผลดีต่อองค์การ ระดับ 3 เสนอแนะวิธีการ การใช้ค่านิยม ความเชื่อประเพณีปฏิบัติของบุคคลในองค์การให้เกิดผลดีต่อองค์การ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยความยืดหยุ่น ระดับ 4 วางแผน แนวปฏิบัติการใช้ค่านิยม ความเชื่อประเพณีปฏิบัติของบุคคลในองค์การให้เกิดผลดีต่อองค์การ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยความยืดหยุ่น ระดับ 5 กำหนดเป็นแผนระยะสั้น ระยะยาว เพื่อใช้ค่านิยม ความเชื่อประเพณีปฏิบัติของบุคคลในองค์การให้เกิดผลดีต่อองค์การ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยความยืดหยุ่น

ตารางที่ 1 (ต่อ)

2. สมรรถนะด้านองค์การ	
2.1.4 สร้างความผูกพันความร่วมมือ ยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ	ระดับ 1 ศึกษา และเข้าใจถึงความผูกพัน ความร่วมมือ ความยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานของบุคคล ในองค์การ ระดับ 2 นำเสนอแนวทาง ถึงความผูกพัน ความร่วมมือ ความยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานของบุคคลในองค์การ ระดับ 3 เสนอแนะบุคคลในองค์การให้มีความผูกพัน ความร่วมมือ ความยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานของบุคคลในองค์การ ระดับ 4 วางแผน จูงใจ บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติตน ที่แสดงถึงความผูกพัน ความร่วมมือ ความยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานของบุคคลในองค์การ ระดับ 5 กำหนดแผนระยะสั้น ระยะยาว เพื่อสร้าง จิตสำนึก และการปฏิบัติตนที่แสดงถึงความผูกพัน ความร่วมมือ ความยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานของบุคคลในองค์การ
2.1.5 กรอบการประพจน์ การปฏิบัติ ตามทิศทางดำเนินงานขององค์การ	ระดับ 1 อธิบายกรอบการประพจน์การปฏิบัติตาม ทิศทางดำเนินงานขององค์การอย่างชัดเจน ระดับ 2 ให้ข้อมูลชี้แนะวิธีประพจน์ วิธีปฏิบัติตาม ทิศทางดำเนินงานขององค์การอย่างชัดเจน ระดับ 3 กำหนดวิธีการ ขั้นตอนการประพจน์ การปฏิบัติส่งเสริมให้บุคคลในองค์การประพจน์ ปฏิบัติตามทิศทางดำเนินงานขององค์การอย่างชัดเจน ระดับ 4 ส่งเสริมให้บุคคลในองค์การประพจน์ ปฏิบัติตามทิศทางดำเนินงานขององค์การอย่างชัดเจน ระดับ 5 เป็นแบบอย่างการประพจน์ การปฏิบัติ ส่งเสริมให้บุคคลในองค์การประพจน์ ปฏิบัติตาม ทิศทางดำเนินงานขององค์การอย่างชัดเจน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

2. สมรรถนะด้านองค์การ	
2.1.6 การปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	ระดับ 1 รู้และเข้าใจถึงการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นขององค์การทั้งภายนอกและภายใน ระดับ 2 สนับสนุน ส่งเสริมชี้แนะวิธีการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นขององค์การทั้งภายนอกและภายใน ระดับ 3 ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขององค์การทั้งภายนอกและภายใน และไม่แสดงพฤติกรรมต่อต้าน ระดับ 4 เสนอวิธีการปรับตัว สอนและกระตุ้นใจบุคคลในองค์การ ระดับ 5 เป็นแบบอย่างที่ดี และกำหนดแนวทางการปรับตัวที่ยั่งยืนของบุคคลในองค์การ
3.1 ความรู้ทักษะประสบการณ์ด้านบริหาร	ระดับคุณภาพสมรรถนะ/ ระดับขั้นความสามารถ
3.1.1 มีความรู้ความเชี่ยวชาญประสบการณ์เฉพาะทาง	ระดับ 1 อธิบายความรู้ บทบาทหน้าที่วิธีการทำงาน และการดำเนินงานตามหน้าที่ ระดับ 2 ให้คำแนะนำ ชี้แนะ เสนอวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานแก่บุคคล ระดับ 3 บอกแนวทางการหาความรู้ การใช้ความรู้ จนเกิดความเชี่ยวชาญตลอดจนการสั่งสมประสบการณ์ที่ผ่านมา ตลอดจนการนำออกมาใช้ ระดับ 4 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานตามความรู้สมัยใหม่ สอนบุคคลในองค์การและบุคคลทั่วไป ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระดับ 5 นำเสนอรูปแบบการได้มาซึ่งความรู้ การปฏิบัติจนเชี่ยวชาญและการสั่งสมประสบการณ์จนสามารถนำมาใช้กับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะประสบการณ์	
3.1.2 รอบรู้งานบริหาร เข้าใจอย่างถ่องแท้ เจตียวฉลาด มีสติปัญญาคุณภาพทางสมองเป็นที่ยอมรับ	ระดับ 1 ศึกษาหาความรู้ สร้างความเข้าใจตนเอง โดยใช้สติปัญญา ไม่หยุดที่จะเรียนรู้ จนเป็นที่ยอมรับ ระดับ 2 จัดสรรเวลาในการเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลในองค์กรและต่างองค์กร ระดับ 3 อาสาทำงานพิเศษ โครงการพิเศษของส่วนรวมเพื่อการเรียนรู้และยินดีให้คำแนะนำผู้อื่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา ระดับ 4 คิดค้นพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อการรอบรู้งาน ถ่ายทอดประสบการณ์และช่วยเหลือผู้อื่น ระดับ 5 สร้างและนำเสนอรูปแบบการทำงาน เพื่อการรอบรู้งาน รวมถึงวิธีถ่ายทอดประสบการณ์และช่องทางการช่วยเหลือผู้อื่น
3.1.3 วิเคราะห์สถานการณ์โดยคาดการณ์ล่วงหน้าได้	ระดับ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน อธิบายเป้าหมาย บทบาทหน้าที่และงานของตนในอนาคต ระดับ 2 วางแนวทางกำหนดเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานและเสนอวิธีการดำเนินงาน ระดับ 3 คาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้น เสนอแนวทางการปรับการดำเนินงาน ระดับ 4 คาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้น เสนอแนวทางการปรับการดำเนินงานและอธิบายชี้แนะให้บุคคลในองค์กร ระดับ 5 คาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดแนวทางการปรับวิธีการทำงานขององค์กร
3.1.4 ทำงานเชิงรุก มั่นใจ มีกำลังใจเข้มแข็ง	ระดับ 1 อาสาดำเนินการก่อนอย่างมั่นใจไม่หวั่นไหว ต่ออุปสรรคหาช่องทางให้งานบรรลุความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ระดับ 2 มีทักษะ มีความชำนาญและมีเทคนิคในการทำงานบรรลุความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะประสบการณ์	
	ระดับ 3 กำหนดแนวทางการทำงานแผนงาน เป้าหมาย ติดตามให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคคลในองค์กร ระดับ 4 นำเสนอรูปแบบการทำงานเชิงรุก มีขั้นตอน กระตุ้นทีมงาน และมีวิธีการเหนือความคาดหมาย ระดับ 5 ชี้แจงสถานการณ์การทำงาน ผลักดัน ให้ข้อเสนอแนะแก่บุคคลในองค์กรทำงานได้เหนือความคาดหมาย
3.1.5 ประยุกต์ใช้หลักการทฤษฎีในการบริหารงาน	ระดับ 1 รู้และเข้าใจหลักการทฤษฎีบริหาร ระดับ 2 วิเคราะห์การบริหารงานในองค์กร ประเมินความสอดคล้องกับหลักการทฤษฎีการบริหาร ระดับ 3 ประยุกต์การบริหาร โดยยึดหลักการทฤษฎีการบริหารปรับใช้ตามจำเป็นและเป็นไปได้ ระดับ 4 ประเมินการประยุกต์การบริหาร โดยยึดหลักการทฤษฎีการบริหารปรับใช้ตามจำเป็นและเป็นไปได้ ระดับ 5 กำหนดรูปแบบการประยุกต์ใช้หลักการทฤษฎีในการบริหารต่อองค์การของตนเอง
3.1.6 ปัญหาเป็นประสบการณ์ตัดสินใจแก้ปัญหาได้รวดเร็ว	ระดับ 1 วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุปัจจัย ที่ก่อเกิดปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหาทุกครั้งที่เกิดปัญหา ระดับ 2 ระบุแนวทางแก้ปัญหา วิธีการแก้ปัญหา การรวบรวมข้อมูลเพื่อตัดสินใจในการแก้ปัญหา ดำเนินการรวดเร็ว ระดับ 3 ดำเนินการ แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ลดการเกิดความผิดพลาดและบกพร่องซ้ำอีก ระดับ 4 นำเสนอกระบวนการวิธีการ แก้ปัญหา เผยแพร่ และสร้างเป็นรูปแบบของตน ระดับ 5 นำเสนอรูปแบบการแก้ปัญหา พัฒนารูปแบบแยกแยะ ปัญหาหลากหลายมากมายวิธีแก้ไข

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะประสบการณ์	
3.2 ความรู้ทักษะประสบการณ์ ด้านวิชาการ	ระดับคุณภาพสมรรถนะ/ ระดับขั้นความสามารถ
3.2.1 มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์เฉพาะทาง	ระดับ 1 ศึกษาหาความรู้ด้านวิชาการเป็นประจำ จากแหล่งเรียนรู้ทั่วไป ติดตามความเคลื่อนไหวในงาน วิชาการ ระดับ 2 จัดสรรเวลาในการเรียนรู้ด้านวิชาการ ติดตาม ความเคลื่อนไหวในงานวิชาการพร้อมทั้งนำเสนอ ตามโอกาสอันสมควร ระดับ 3 จัดการความรู้ทางด้านวิชาการ โดยวิธีต่าง ๆ นำเสนอความรู้ต่อบุคคลในองค์กรตลอดเวลา ระดับ 4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จูงใจให้บุคคลในองค์กร เรียนรู้งานวิชาการเสมอ ๆ ระดับ 5 นำเสนอรูปแบบการเป็นผู้รู้และเป็นผู้คน หล่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดจน จูงใจบุคคล ในองค์กรให้ปฏิบัติตาม
3.2.2 เข้าใจ หลักสูตรสถานศึกษา กับการ พัฒนาการศึกษาใน พรบ. การศึกษา แห่งชาติ อย่างถ่องแท้	ระดับ 1 ศึกษา เข้าใจ หลักการจัดการศึกษาใน พรบ. และจัดหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้อง ระดับ 2 วิเคราะห์ พรบ. การศึกษา เพื่อจัดหลักสูตร สถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบาย การจัดการศึกษา ระดับ 3 หาแนวทางปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องเป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษา และท้องถิ่น ระดับ 4 วางแผน ระบุ เป้าหมายการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น สอดคล้องนโยบาย

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะประสบการณ์	
	ระดับ 5 กำกับติดตาม ปรับหลักสูตรตามการปฏิรูปการศึกษา สอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่น และเป็นตามนโยบาย
3.2.3 ระบุความต้องการของผู้เรียนตามแนวทางการจัดการศึกษา	ระดับ 1 ศึกษา และเข้าใจ แนวทางการจัดการศึกษา อย่างถ่องแท้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนตามหลักการจัดการศึกษา ระดับ 2 ระบุแนวทางการจัดการศึกษาตามความต้องการของผู้เรียน โดยยึดหยุ่นตามศักยภาพของผู้เรียน ระดับ 3 ชี้แจง แจ่มแจงแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแนวทางการจัดการศึกษา ต่อบุคคลในองค์กรอย่างชัดเจน ระดับ 4 ติดตามการปฏิบัติตามแนวทาง ชี้แนะ แก้ปัญหาให้สามารถดำเนินการตามการชี้แจง ระดับ 5 ประเมินการปฏิบัตินำเสนอเป็นแผนการจัดการศึกษาขององค์กรที่สอดคล้องกับผู้เรียน
3.2.4 พัฒนาตนเองด้านวิชาการตลอดเวลา	ระดับ 1 เข้าศึกษาหาความรู้ เฉพาะทางให้มีวุฒิที่สูงขึ้น เมื่อมีโอกาสแสวงหาความรู้ ร่วมอบรมสัมมนา ด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ ระดับ 2 สร้างโอกาสการเข้ารับการอบรมด้านวิชาการตลอดเวลา นำเสนอแก่บุคคลในองค์กรตามโอกาสสมควร ระดับ 3 จัดการความรู้ที่มี นำเสนอความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อมีโอกาสแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เสมอ ๆ ระดับ 4 ชี้แนะแนวทางหาความรู้ด้านวิชาการแก่บุคคลในองค์กร จูงใจ สนับสนุนชี้แนะตลอดเวลา ระดับ 5 เป็นแบบอย่างการพัฒนาการเรียนรู้ด้านวิชาการแก่บุคคลในองค์กร พร้อมทั้งนำความรู้มาปรับใช้กับการบริหารงานวิชาการในองค์กร

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะประสบการณ์	
3.2.5 วิเคราะห์วางแผนทางการพัฒนา งานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง	ระดับ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเข้าใจถึงผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการขององค์กรอย่างถูกต้อง ระดับ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันระบุแนวทางการแก้ไขและแนวทางการพัฒนางานวิชาการขององค์กร ระดับ 3 วางแผนการดำเนินการแก้ไขและพัฒนางานด้านวิชาการอย่างเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด ระดับ 4 ติดตามการดำเนินการแก้ไขและพัฒนางานวิชาการ ชี้แนะให้เป็นตามแนวทางอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับ 5 ระบุเป็นแผนระยะสั้น แผนระยะยาว ในการพัฒนางานวิชาการที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง
3.3.1 มีกระบวนการคิดโดยพื้นฐานของ ความถูกต้องแฝงด้วยคุณธรรมจริยธรรม	ระดับ 1 คิดริเริ่ม และสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานในองค์กร ระดับ 2 กระตุ้นให้บุคลากรคิดที่หลากหลาย ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ ๆ และเคารพในวิธีคิดของผู้อื่น ระดับ 3 สร้างกระบวนการคิดเพื่อพัฒนางานในองค์กรโดยยึดความเป็นไปได้และมีคุณธรรมจริยธรรมกำกับ ระดับ 4 นำเสนอ กระบวนการการคิด วิธีคิดที่ได้ผลแสดงถึงการพัฒนาองค์กร ระดับ 5 สร้างรูปแบบกระบวนการคิด เพื่อพัฒนาองค์กรโดยพื้นฐานของความถูกต้อง มีคุณธรรมจริยธรรม
3.3.2 คิดนอกกรอบเชิงพัฒนา และไม่ซ้ำแบบผู้ใด	ระดับ 1 วิเคราะห์ เปรียบเทียบการคิดเชิงพัฒนาแบบต่าง ๆ แสดงถึงผลกระทบได้อย่างเห็นชัดเจน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะประสบการณ์	
	ระดับ 2 รู้และเข้าใจการคิดนอกกรอบเชิงพัฒนา แยกแยะและนำมาปรับใช้กับกระบวนการทำงาน ระดับ 3 สนับสนุนส่งเสริมความคิดใหม่ ๆ ในพื้นฐาน ของความถูกต้องสามารถนำมาพัฒนาองค์การได้ ระดับ 4 นำเสนอกระบวนการคิดที่นำมาพัฒนา องค์การ ได้ ชี้ถึงจุดเด่นและจุดด้อยของกระบวนการคิด นั้น ๆ ได้ ระดับ 5 สร้างรูปแบบที่ส่งเสริมกระบวนการคิด นอกกรอบเชิงพัฒนาที่ไม่ซ้ำแบบผู้ใด เผยแพร่ต่อสังคม ทางการศึกษา
3.3.3 มีกระบวนการคิดที่หลากหลาย	ระดับ 1 มีกระบวนการคิดเพื่อแก้ปัญหาและทำงาน บรรลุตามวัตถุประสงค์ ระดับ 2 มีวิธีคิดในข้อ 1 และคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อประมวลให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ระดับ 3 มีวิธีคิดในข้อ 1, 2 และคิดที่มุ่งอนาคต สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ส่งผลให้งาน บรรลุตามวัตถุประสงค์ ระดับ 4 มีวิธีคิดในข้อ 1, 2, 3 และคิดไม่เลียนแบบ ผู้อื่นเป็นตัวของตัวเอง ทำให้งานบรรลุตาม วัตถุประสงค์ ระดับ 5 มีวิธีคิดในข้อ 1, 2, 3, 4 และหลีกเลี่ยง พฤติกรรมความคิดที่ซ้ำซ้อนและซ้ำซากที่ไม่เกิด ประโยชน์
3.4.1 มีทักษะการสื่อสารรับ-ส่ง แปลความสารได้เป็นอย่างดี	ระดับ 1 มีความรู้ เข้าใจในการสื่อสารรับ-ส่ง แปลความหมายได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ระดับ 2 วิเคราะห์ จับประเด็น ถ่ายทอดข้อมูล นำเสนอ ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะประสบการณ์	
	ระดับ 3 อธิบายประเด็นซับซ้อน นำเสนอข้อมูลสารได้เป็นอย่างดี ระดับ 4 ถ่ายทอดข้อมูลเชิงนโยบาย ตามแผนงานนำเสนอได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับ 5 สื่อสารประเด็นสำคัญระดับองค์กร เปิดกว้างรับฟัง
3.4.2 ใช้ช่องทางการสื่อสาร สั่งการในระบบราชการโดยเครือข่ายทันสมัยทุกช่องทางอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 1 ใช้ภาษาง่าย ๆ เข้าใจเห็นด้วยและคล้อยตามในการสื่อสาร สั่งการอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับ 2 ใช้ภาษาได้มากกว่า 2 ภาษา สื่อสารสั่งการในระบบราชการผ่านเครือข่ายทุกช่องทางอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับ 3 เลือกใช้ช่องทางในการสื่อสาร สั่งการเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ระดับ 4 วิเคราะห์ความเหมือนต่างข้อดีข้อด้อย ชี้แนะบุคคลในองค์กรถึงการใช้ช่องทางการสื่อสารสั่งการที่มีประสิทธิภาพในระบบราชการ ระดับ 5 นำเสนอแนะการใช้ช่องทางการสื่อสารสั่งการในระบบราชการโดยเครือข่ายทันสมัยให้สอดคล้องเหมาะสมกับงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3.4.3 ทักษะการนำเสนอข้อมูลในช่วงสั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 1 รู้เข้าใจ การใช้ภาษาเลือกใช้เหมาะสม โดยสรุปความสั้นกะทัดรัด ครอบคลุมเนื้อหาบรรลุตามความต้องการ ระดับ 2 วิเคราะห์ถึงสถานการณ์ที่จะนำเสนอข้อมูลเลือกวิธีการได้เหมาะสม ฟังพอใจ ระดับ 3 ระบุ ชี้แนะ ผู้อื่นในการนำเสนอข้อมูลตามเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะประสบการณ์	
	ระดับ 4 สอนและจูงใจบุคคลในองค์กรถึงการนำเสนอข้อมูลตามเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ระดับ 5 สร้างรูปแบบการนำเสนอข้อมูลในช่วงเวลาอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตลอดจนการสนับสนุนในรูปแบบมาใช้อย่างแพร่หลาย
3.4.4 มีทักษะการสื่อสารต่อสาธารณชนอย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับ 1 รู้และเข้าใจวิธีการสื่อสารต่อบุคคลหลายคนอยู่เป็นประจำต่อเนื่อง ระดับ 2 ปรับปรุงแก้ไขประเมินตนเองตลอดเวลา ทุกครั้งที่มีการสื่อสารต่อสาธารณชน ระดับ 3 มีการเตรียมการทุกครั้งศึกษาพื้นฐานของผู้ฟังระบุประเด็นการสื่อสารอย่างชัดเจน ควบคุมตนเองตลอดเวลา ระดับ 4 วิเคราะห์สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมในการสื่อสารต่อสาธารณชนโดยละเอียด ปรับวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมควบคุมอารมณ์ให้สอดคล้อง ระดับ 5 เลือกวิธีการสร้างบรรยากาศให้สอดคล้องกับการสื่อสาร ปรับตามสถานการณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ควบคุมอารมณ์ให้สอดคล้อง
3.4 การสื่อสาร	ระดับคุณภาพสมรรถนะ/ ระดับขั้นความสามารถ
3.4.5 พุดน้ำมนต์โดยใช้วาจาที่สุภาพ	ระดับ 1 รู้เข้าใจวิธีการพุด โดยใช้คำพุดง่าย ๆ การเห็นด้วยคล้อยตามของบุคคล และสุภาพอ่อนโยนเป็นธรรมชาติ ระดับ 2 ใช้วิธีการหลักการพุดให้บุคคลเห็นด้วย พร้อมทั้งใช้วาจาที่สุภาพอ่อนโยนเป็นธรรมชาติ ระดับ 3 ประเมินตนเองตลอดเวลา ปรับปรุงวิธีการให้บรรลุอยู่เสมอ ๆ พร้อมบันทึกวิธีการที่ประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะประสบการณ์	
	ระดับ 4 ใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวโดยยึดหลักจิตวิทยาตามสมควรพร้อมประเมินสถานการณ์และปรับตามสภาพการณ์ ระดับ 5 ระบุนิกร นำเสนอวิธีพูดโน้มน้าวจิตใจบุคคล โดยใช้วาจาที่สุภาพอ่อนโยนเป็นธรรมชาติ
4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร	
4.1 การเป็นแบบอย่าง	ระดับคุณภาพสมรรถนะ/ ระดับขั้นความสามารถ
4.1.1 มีความจริงจัง จริงใจ มุ่งมั่น ทุ่มเท ขยัน อดทน อุทิศเวลา	ระดับ 1 มีความจริงจัง จริงใจ มุ่งมั่นทุ่มเท ขยัน อดทน อุทิศเวลา ต่อการปฏิบัติงาน มั่นคงสม่ำเสมอ ระดับ 2 มีความจริงจัง จริงใจ มุ่งมั่นทุ่มเท ขยัน อดทน อุทิศเวลา ต่อการปฏิบัติงาน มั่นคงสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลาย ระดับ 3 มีความจริงจัง จริงใจ มุ่งมั่นทุ่มเท ขยัน อดทน อุทิศเวลา ต่อการปฏิบัติงาน มั่นคงสม่ำเสมอ เป็นที่ยอมรับขององค์กรของสังคม ระดับ 4 มีความจริงจัง จริงใจ มุ่งมั่นทุ่มเท ขยัน อดทน อุทิศเวลา ต่อการปฏิบัติงาน มั่นคงสม่ำเสมอ เป็นที่ยอมรับขององค์กรของสังคม มีความเชื่อถือและมีรางวัลเป็นเครื่องยืนยัน ระดับ 5 มีความจริงจัง จริงใจ มุ่งมั่นทุ่มเท ขยัน อดทน อุทิศเวลา ต่อการปฏิบัติงาน มั่นคงสม่ำเสมอ มีรางวัลเป็นเครื่องยืนยัน และสนับสนุนชักชวนให้บุคคลกระทำตาม
4.1.2 มีความรู้ ความสามารถ บุคลิกการ วางตัว สังคมยอมรับ	ระดับ 1 พร้อมและแสดงภูมิรู้ ปฏิบัติต่อบุคคลและสังคมให้เห็นเป็นประจักษ์เสมอ ๆ ในองค์การ ระดับ 2 แสวงหาความรู้ แสดงภูมิรู้ ปฏิบัติต่อบุคคลในองค์การ และสังคมให้เห็นเป็นประจักษ์อย่างต่อเนื่องเหมาะสมกับสถานการณ์

ตารางที่ 1 (ต่อ)

	4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร
	ระดับ 3 แสวงหาความรู้ แสดงภูมิรู้ เป็นที่ยอมรับ เหมาะสมกับสถานการณ์สอดคล้องกับบุคลิกการวางตัว เป็นสำคัญ ระดับ 4 แสดงความเป็นผู้รู้ ได้เสมอ ๆ สร้างความ พึงพอใจเป็นอย่างดี เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และสังคมเป็นที่ยอมรับ ระดับ 5 สอน แนะนำ นำเสนอภูมิรู้ต่อองค์กร บุคคล สังคม โดยไม่หวังผลตอบแทน สร้างความพึงพอใจ และเป็นที่ยอมรับอย่างสูงส่ง
4.1.3 กระตือรือร้น มุ่งมั่น ซื่อสัตย์ มีความเสียสละสูง	ระดับ 1 มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ซื่อสัตย์ ต่อการ ปฏิบัติงาน มีความเสียสละมองส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน มุ่งความสำเร็จของงานเป็นอันดับหนึ่ง ระดับ 2 มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ซื่อสัตย์ ต่อการ ปฏิบัติงาน มีความเสียสละ มองส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน มุ่งความสำเร็จของงานเป็นอันดับหนึ่งสม่ำเสมอ ระดับ 3 มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ซื่อสัตย์ ต่อการ ปฏิบัติงาน มีความเสียสละมองส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน มุ่งความสำเร็จของงานเป็นอันดับหนึ่ง สม่ำเสมอ โดยไม่หวังผลสิ่งใด ระดับ 4 มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ซื่อสัตย์ ต่อการ ปฏิบัติงาน มีความเสียสละมองส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน มุ่งความสำเร็จของงานเป็นอันดับหนึ่ง สม่ำเสมอ โดยไม่หวังผลสิ่งใด ภูมิใจให้บุคคล ในองค์กร กระทำตามตลอดเวลา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

	4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร
	ระดับ 5 มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ซื่อสัตย์ ต่อการปฏิบัติงาน มีความเสียสละมอมส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มุ่งความสำเร็จของงานเป็นอันดับหนึ่งเสมอ โดยไม่หวังผลสิ่งใด ๆ จูงใจให้บุคคลในองค์กร กระทำตามจนเป็นนิสัย
4.1.4 การยอมรับในความสำเร็จและความผิดพลาด ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	ระดับ 1 รู้และแยกแยะถึงความสำเร็จของงานและความผิดพลาด กล้าเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้นโดยพื้นฐานของความเป็นจริง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ ระดับ 2 ระบุถึงสาเหตุของความสำเร็จของงานและสาเหตุความผิดพลาด แสดงการยอมรับและหาแนวทางแห่งความสำเร็จ โดยฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ระดับ 3 นำสิ่งที่ผิดพลาดเป็นประสบการณ์ ศึกษาเข้าใจและไม่เกิดความผิดพลาดหรือบกพร่องซ้ำอีกและนำความคิดเห็นของผู้อื่นมาปรับใช้ ระดับ 4 มีแนวทางการดำเนินการแห่งความสำเร็จและสร้างการยอมรับเมื่อเกิดข้อผิดพลาดตลอดจนมีแนวทางไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ระดับ 5 สร้างการยอมรับในความสำเร็จและข้อผิดพลาดร่วมกันตลอดจนหาแนวทางปฏิบัติเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาดและการสร้างการยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
4.1.5 วิเคราะห์ตนเอง เข้าใจตนเอง พัฒนาค้นเองให้เข้ากับยุคสมัยอยู่ตลอดเวลา	ระดับ 1 วิเคราะห์ เรียนรู้ เข้าใจตนเองมองตนเองเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร พัฒนาค้นเองตามยุคสมัยตลอดเวลา ระดับ 2 สร้างแนวทางในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม แสดงภาพลักษณ์ขององค์กรเสมอ พัฒนาค้นเองอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร	
	ระดับ 3 มีแนวปฏิบัติ สอดคล้องกับตนเองและบุคคลในองค์กร ตอบสนองภาพลักษณ์ขององค์กร ตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ระดับ 4 มีรูปแบบการปฏิบัติตนเป็นของตนเอง เป็นที่ยอมรับตอบสนองภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นแบบอย่างการพัฒนาตนเอง ระดับ 5 มีรูปแบบการวิเคราะห์ตนเองเข้าใจตนเองและรูปแบบการพัฒนาตนเองให้เข้ากับยุคสมัย เผยแพร่เป็นที่ยอมรับ
4.1.6 มีจิตใจที่ดี รักและศรัทธาในวิชาชีพที่ตนเองทำ	ระดับ 1 อธิบายความสำคัญ และวิธีการทำจิตใจที่ดีก่อเกิดความรัก และความศรัทธาในวิชาชีพ ระดับ 2 ปฏิบัติการทำจิตใจที่ดีต่องาน การรักในงาน และความศรัทธาต่อวิชาชีพที่ตนเองทำ ระดับ 3 สร้างกิจกรรมส่งเสริมและปลูกฝังการมีจิตใจที่ดีต่องาน การรักในงานและความศรัทธาต่อวิชาชีพ ระดับ 4 กำหนดรูปแบบการสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมและปลูกฝังการมีจิตใจที่ดีต่องาน การรักในงานและความศรัทธาต่อวิชาชีพ ระดับ 5 นำเสนอรูปแบบที่ทำให้จิตใจดี รักและศรัทธาในวิชาชีพและเผยแพร่ต่อองค์กรอื่น
4.1.7 ตระหนักให้มีความสำคัญในตำแหน่งของตนเอง ผู้อื่น ตามสายบังคับบัญชา	ระดับ 1 สร้างความเคารพต่อผู้อื่นอยู่เป็นประจำ ตามความสำคัญของการบังคับบัญชาตามสายงาน ระดับ 2 แสดงและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญตำแหน่งของตนเองและตำแหน่งผู้อื่นตลอดจนสร้างความภูมิใจในตำแหน่งที่มอบหมาย ระดับ 3 ระบุแนวทางการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของตนเองและเห็นข้อแตกต่างความสำคัญของตำแหน่งตนเองและผู้อื่น

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร	
	ระดับ 4 สร้างรูปแบบการสร้างความตระหนักและการให้ความสำคัญในตำแหน่งที่เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กรและก่อเกิดประโยชน์ต่อตนเอง ระดับ 5 นำเสนอรูปแบบการสร้างความตระหนักการให้ความสำคัญในตำแหน่งตามสายบังคับบัญชาและคงไว้ซึ่งความสำคัญ
4.1.8 มีครอบครัวพื้นฐานของครอบครัวและญาติพี่น้องเฝ้าต่อการบริหารงานตลอดจนมีความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างกว้างขวาง	ระดับ 1 ครอบครัวและผู้เกี่ยวข้อง เห็นด้วยและให้การสนับสนุนส่งเสริมการบริหารงาน ชุมชนสนับสนุน ระดับ 2 ครอบครัวและผู้เกี่ยวข้อง เห็นด้วยและให้การสนับสนุนส่งเสริมการบริหารงาน ชุมชนสนับสนุนตลอดเวลา ระดับ 3 ครอบครัวและผู้เกี่ยวข้อง เห็นด้วยและให้การสนับสนุนส่งเสริมการบริหารงาน ชุมชนสนับสนุนอย่างกว้างขวาง ระดับ 4 ครอบครัวและผู้เกี่ยวข้อง เห็นด้วยและให้การสนับสนุนส่งเสริมการบริหารงาน ชุมชนสนับสนุนอย่างกว้างขวาง ต่อรองเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ระดับ 5 ครอบครัวและผู้เกี่ยวข้อง เห็นด้วยและให้การสนับสนุนส่งเสริมการบริหารงาน ชุมชนสนับสนุนอย่างกว้างขวาง ต่อรองเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ยอมรับ และศรัทธา
4.1.9 มีอุดมการณ์ มีความเชื่อส่วนตัวสอดคล้องกับหลักการทฤษฎีพื้นฐานของมนุษย์และหลักการบริหาร	ระดับ 1 เข้าใจและปฏิบัติตน ตามอุดมการณ์การบริหารงาน มีความเชื่อตามหลักความต้องการของมนุษย์ และมีหลักทฤษฎีบริหารที่ดี ระดับ 2 มีแนวทาง แนวปฏิบัติตน ตามอุดมการณ์การบริหารงาน มีความเชื่อตามหลักความต้องการของมนุษย์ และมีหลักทฤษฎีบริหารที่ดี

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร	
	ระดับ 3 ปฏิบัติเป็นแนวทางของตนเองโดยตลอด ยึดเป็นความเชื่อส่วนตัว ระดับ 4 ปฏิบัติเป็นแนวทางของตนเองโดยตลอด ยึดเป็นความเชื่อส่วนตัว มีการปรับใช้ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและสมัยนิยม ระดับ 5 เป็นรูปแบบของการมีอุดมการณ์ การมีความเชื่อส่วนตัว สามารถให้การทำงานบรรลุได้ทุกครั้ง และเป็นที่ยอมรับ
4.2 การบริหารบุคคล	ระดับคุณภาพสมรรถนะ/ ระดับขั้นความสามารถ
4.2.1 เรียนรู้ รู้จักบุคคล จัดบุคคล ในองค์การเหมาะสมกับงาน	ระดับ 1 เรียนรู้ รู้จักบุคคลในองค์การตามสมควร พร้อมทั้งจัดงานให้เหมาะสมกับคน ระดับ 2 มีวิธีการเรียนรู้ รู้จักบุคคลในองค์การอย่างละเอียด วิเคราะห์จัดงานให้เหมาะสมกับคน ระดับ 3 ใช้วิธีการกิจกรรมเรียนรู้ บุคคลในองค์การอย่างต่อเนื่องเหมาะสม วิเคราะห์ปรับงานให้เหมาะสมกับคน ระดับ 4 สร้างกระบวนการเรียนรู้บุคคลในองค์การ เชิงสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบุคคล ระดับ 5 นำเสนอกระบวนการเรียนรู้ รู้จักบุคคลในองค์การอย่างละเอียด ส่งผลดีต่อความเป็นอยู่ และเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน
4.2.2 สร้างทีมงาน สร้างความผูกพัน อย่างเข้มแข็ง มีความสามัคคี	ระดับ 1 รู้และเข้าใจ การทำงานเป็นทีม การสร้างความผูกพัน ก่อเกิดความสามัคคี ระดับ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็งภายใต้ความผูกพัน เข้าใจ เข้าถึงจริงใจเป็นกันเอง เอื้ออาทร ให้ความช่วยเหลือ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร	
	ระดับ 3 มีทีมงานที่เข้มแข็ง มีความผูกพันสูง มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระดับ 4 มีวิธีการรักษาความเข้มแข็งของทีมงาน สร้างความผูกพันอย่างแน่นแฟ้น มีความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ระดับ 5 มีกระบวนการสร้างทีมงาน การรักษาความเข้มแข็ง มีความผูกพันแน่นแฟ้น สร้างความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคมอื่น
4.2.3 สร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชยบุคลากร	ระดับ 1 รู้และเข้าใจในการสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร สามารถนำมาใช้ในการบริหารงาน ระดับ 2 มีวิธีการสร้างขวัญกำลังใจอย่างต่อเนื่อง ยกย่องชมเชยบุคลากรตามโอกาสอันสมควรเสมอ ๆ ระดับ 3 ระบุวิธีการสร้างขวัญกำลังใจ กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ยกย่องชมเชย โดยไม่มีผลกระทบต่อภาวะจิตใจของบุคคลอื่น ระดับ 4 กำหนดหลักการ วิธีการ สร้างขวัญกำลังใจที่เหมาะสมกับบุคลากรเหมาะสมกับโอกาสและเกิดผลที่ดี ระดับ 5 นำเสนอหลักการและสร้างขวัญกำลังใจที่เหมาะสม ประยุกต์ปรับใช้กับบุคคลกับองค์การของตนเอง และองค์การอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี
4.2.4 ใช้หลักการทฤษฎีแรงจูงใจหลักจิตวิทยา ประยุกต์ใช้กับบุคคล	ระดับ 1 รู้และเข้าใจ หลักการทฤษฎีแรงจูงใจ การศึกษาหลักจิตวิทยาและสามารถนำมาใช้ในการบริหาร ระดับ 2 มีวิธีการใช้หลักการทฤษฎีแรงจูงใจ หลักจิตวิทยากับการบริหารงานบุคคล ระดับ 3 ระบุวิธีการใช้หลักการทฤษฎีแรงจูงใจหลักจิตวิทยากับบุคคลสอดคล้องกับสถานการณ์ที่แตกต่าง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร	
	ระดับ 4 เลือกและปรับใช้หลักเกณฑ์ทฤษฎีแรงจูงใจหลักจิตวิทยาสอดคล้องกับบุคคลกับสถานการณ์และเกิดผลดี ระดับ 5 นำเสนอชักชวนบุคคลอื่นให้ใช้หลักการทฤษฎีแรงจูงใจ หลักจิตวิทยาประยุกต์ใช้กับบุคคลในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
4.2.5 สร้างบรรยากาศการทำงาน ทุกคนมีส่วนร่วม	ระดับ 1 รู้และเข้าใจ วิธีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม ระดับ 2 หากิจกรรม มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การทำงาน โดยทุกคนมีส่วนร่วมอยู่เสมอ ๆ ระดับ 3 กำหนดวิธีการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน การทำงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมไว้ในแผนงานชัดเจน ระดับ 4 ควบคุมความต่อเนื่องและคงไว้ ซึ่งบรรยากาศ และการทำงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ ระดับ 5 เขียนขั้นตอนการสร้างบรรยากาศ การทำงานอย่างมีส่วนร่วมลงในแผนระยะสั้นและระยะยาว ถือเป็นแนวปฏิบัติโดยทั่วกัน
4.2.6 ส่งเสริมสนับสนุน การมีความรู้ ที่สูงขึ้นของบุคลากร	ระดับ 1 เป็นผู้แสวงหาความรู้ที่สูงขึ้นตลอดเวลา ชักชวน สนับสนุน ส่งเสริมบุคคลในองค์กร เพิ่มเติมความรู้ ตนเองตลอดเวลา ระดับ 2 เป็นตัวอย่างด้านการเรียนรู้ ชี้แจงเปรียบเทียบ ถึงการเรียนรู้ที่สูงขึ้นส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน ระดับ 3 ส่งเสริมสร้างโอกาส สนับสนุน การมีความรู้ที่สูงขึ้นของบุคคล ทุกคนในองค์กร ระดับ 4 ส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือ บุคคลใน องค์กรให้มีความรู้ที่สูงขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้ ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร	
	ระดับ 5 กำหนดการพัฒนาตนเองของบุคลากรไว้เป็นแผนระยะยาว สนับสนุนส่งเสริม เสริมแรงบุคลากรที่ดำเนินตามแผนและประสบผลสำเร็จ
4.3 คุณธรรม จริยธรรม	ระดับคุณภาพสมรรถนะ/ ระดับขั้นความสามารถ
4.3.1 สร้างความพึงพอใจในการทำงานและรักในการทำงาน	ระดับ 1 มีความพึงพอใจในการทำงานและรักงานที่ตนเองทำ โดยไม่เสื่อมคลาย ระดับ 2 แสดงความพึงพอใจและรักในการทำงาน โดยการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ไม่มีบุคคลอื่นมาบังคับ ระดับ 3 มีความพึงพอใจ และรักในการทำงานมากขึ้นตามเวลาที่มากขึ้นและมีผลงานมากขึ้นตามลำดับ โดยไม่มีบุคคลอื่นมาบังคับ ระดับ 4 มั่นคงในความพึงพอใจ ความรักต่อการทำงาน เป็นแบบอย่างต่อบุคคลอื่น ชักชวนให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม เมื่อมีโอกาส ระดับ 5 แสดงความมั่นคงในความพึงพอใจความรักต่อการทำงาน เป็นความศรัทธาอย่างสูงส่ง นำเสนอและชักชวนบุคคลอื่นปฏิบัติตามเมื่อมีโอกาส
4.3.2 สร้างทีมงาน สร้างความผูกพันอย่างเข้มแข็ง มีความสามัคคี	ระดับ 1 มีความมุ่งมั่น ถึงความบริสุทธิ์ยุติธรรม ใจเป็นธรรม มีหลักธรรมยึดเหนี่ยวตามศาสนา ให้ความเสมอภาคต่อผู้ได้บังคับบัญชา ระดับ 2 แสดงพฤติกรรมถึงความมุ่งมั่นบริสุทธิ์ยุติธรรม มีหลักธรรมยึดเหนี่ยวสร้างความเสมอภาคต่อบุคคลในองค์กร อย่างสม่ำเสมอ ระดับ 3 ระบุแนวปฏิบัติถึงความมุ่งมั่น ใจเป็นธรรม บริสุทธิ์ยุติธรรมตามหลักธรรมเพื่อความเสมอภาคต่อบุคคลในองค์กรเมื่อมีโอกาส

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร

ระดับ 4 นำเสนอวิธีการ แนวปฏิบัติอันซึ่งได้มาถึง
ความตั้งมั่น ใจเป็นธรรม บริสุทธิยุติธรรมตาม
หลักธรรมเพื่อความเสมอภาคต่อบุคคลในองค์กร
และนอกองค์กร

ระดับ 5 สร้างรูปแบบการมีความตั้งมั่น ใจเป็นธรรม
บริสุทธิยุติธรรม ตามหลักธรรมของศาสนา สอดคล้อง
และสามารถนำมาปรับใช้กับบุคคลในองค์กร
และนำเสนอตามโอกาส

4.3.3 สุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อม ถ่อมตน
สุภาพเรียบร้อย

ระดับ 1 มีความสุภาพอ่อนโยนต่อผู้ได้บังคับบัญชา
และบุคคลอื่น อ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพเรียบร้อย
ตระหนักถึงความเป็นผู้บังคับบัญชา

ระดับ 2 แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้สุภาพอ่อนโยน
มีความอ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพเรียบร้อย ตระหนักถึง
ความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา
อยู่เสมอ ๆ

ระดับ 3 รักษาใจซึ่งความสุภาพอ่อนโยนอ่อนน้อม
ถ่อมตน สุภาพเรียบร้อย ตระหนักถึงความเป็น
ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

ระดับ 4 แสดงความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน
สุภาพเรียบร้อยถูกต้องตามกาลเทศะตามเวลา
สถานการณ์ สอดคล้องเหมาะสมภาวะทางสังคม
เป็นที่ยอมรับ

ระดับ 5 แสดงความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน
สุภาพเรียบร้อยถูกต้องตามกาลเทศะ ตามเวลา
สถานการณ์ สอดคล้องเหมาะสมภาวะทางสังคม
เป็นที่ยอมรับ ตาม โอกาสอันควรและชักชวนให้ผู้อื่น
ปฏิบัติตาม

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร	
4.3.4 มีความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพ	ระดับ 1 แสดงถึงความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพ ไม่หลีกเลี่ยงการกระทำที่กำหนดไว้ รักษาความลับของผู้ได้บังคับบัญชา ยึดมั่นและรักษาคำพูด ระดับ 2 คงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพ ไม่หลีกเลี่ยงการกระทำที่กำหนดไว้ รักษาความลับของผู้ได้บังคับบัญชา ยึดมั่นและรักษาคำพูด ระดับ 3 คงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพ ไม่หลีกเลี่ยงการกระทำที่กำหนดไว้ รักษาความลับของผู้ได้บังคับบัญชา ยึดมั่นและรักษาคำพูด จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กรและสังคม ระดับ 4 คงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพ ไม่หลีกเลี่ยงการกระทำที่กำหนดไว้ รักษาความลับของผู้ได้บังคับบัญชา ยึดมั่นและรักษาคำพูด จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กรและสังคม ชักชวนให้บุคคลในองค์กรได้ปฏิบัติตาม ระดับ 5 คงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพ ไม่หลีกเลี่ยงการกระทำที่กำหนดไว้ รักษาความลับของผู้ได้บังคับบัญชา ยึดมั่นและรักษาคำพูด จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กรและสังคม ชักชวนให้บุคคลในองค์กรและบุคคลอื่นได้เห็นความสำคัญและปฏิบัติตาม
4.3.5 มีทัศนคติ มีความศรัทธาต่อวิถี การทำงานในระบบราชการขององค์กร ตนเอง	ระดับ 1 อธิบาย สร้างความรู้ ความเข้าใจในวิถีการทำงานขององค์กรที่เป็นระบบราชการ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร

ระดับ 2 ชี้แจงถึงวิธีการทำงานความเจริญรุ่งเรืองของ
การทำงานในระบบราชการตลอดจนความศรัทธา
ต่อการทำงาน

ระดับ 3 สร้างความเข้าใจ สร้างทัศนคติ สร้างความ
ศรัทธาต่อวิธีการทำงานในระบบราชการขององค์กร
ตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ระดับ 4 จัดกิจกรรมที่ส่งผลต่อการมีทัศนคติ ความ
ศรัทธาให้บุคคลในองค์กรต่อวิธีการทำงานในระบบ
ราชการให้บุคคลในองค์กรอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

ระดับ 5 กำหนดกิจกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างและมี
ทัศนคติ ความศรัทธาให้บุคคลในองค์กรต่อวิธีการ
ทำงานในระบบราชการให้บุคคลในองค์กร
อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ในแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน
และต่อเนื่อง

4.3.6 เคารพสิทธิ ทางปัญญาของผู้อื่น
ปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด
เชื่อในผลของความคิด-ความซื่อ

ระดับ 1 อธิบายถึงการเคารพสิทธิทางปัญญาของผู้อื่น
ผลดีที่เกิดจากการปฏิบัติตามระเบียบวินัย และชี้ทาง
ของความคิดและความซื่อ

ระดับ 2 สร้างตระหนักในการเคารพสิทธิทางปัญญา
ผู้อื่น การปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด
และเชื่อในผลความคิด ความซื่อ

ระดับ 3 สนับสนุนส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรเคารพ
สิทธิทางปัญญาของผู้อื่น ปฏิบัติตามระเบียบวินัย
อย่างเคร่งครัดและเชื่อในความคิด ความซื่อ

ระดับ 4 เป็นตัวอย่างในการเคารพสิทธิทางปัญญา
ของผู้อื่น ปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด
มีความเชื่อในผลความคิด ความซื่อ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร	
	ระดับ 5 พึงรักษาความเป็นตัวอย่างในการเคารพสิทธิทางปัญญาของผู้อื่น ปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด เชื่อในความดี ความซื่อ เป็นที่ยอมรับในองค์กรและสังคม
4.4 การให้บริการ	ระดับคุณภาพสมรรถนะ/ ระดับขั้นความสามารถ
4.4.1 เข้าใจ และสนใจความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่น ๆ	ระดับ 1 รู้และเข้าใจ ในความต้องการของบุคคลในองค์กร และบุคคลอื่น ระดับ 2 หาแนวทางและสนใจที่จะศึกษาถึงความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่น พร้อมระบุวิธีการตอบสนอง ระดับ 3 สร้างวิธีการและแนวทางที่จะรู้ถึงความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่น ระดับ 4 วิเคราะห์ถึงความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่นพร้อมแยกแยะจัดลำดับความสำคัญ ระดับ 5 นำเสนอ ชี้แจงถึงความต้องการของบุคคลในองค์กร และบุคคลอื่น ๆ ให้เข้าใจตรงกันและสร้างโอกาสที่จะตอบสนอง
4.4.2 ดูแลและตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่น	ระดับ 1 วิเคราะห์ เชื่อมโยง ความต้องการและการที่จะดูแลตอบสนองบุคคลในองค์กร และบุคคลอื่นได้ ระดับ 2 ระบุวิธีการดูแล การตอบสนองสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในองค์กรและคนอื่นได้ตลอดเวลา ระดับ 3 ระบุวิธีการดูแลการตอบสนอง ความต้องการ และการให้บริการต่อบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 1 (ต่อ)

4. สมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร	
	ระดับ 4 ให้การดูแล และตอบสนองตามความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีสม่ำเสมอ ระดับ 5 กำหนดเป็นแนวปฏิบัติการดูแล และตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีสม่ำเสมอและให้ทุกคนปฏิบัติโดยพร้อมเพรียง
4.4.3 การปฏิบัติตนเป็นผู้ให้บริการที่ดีและประทับใจ	ระดับ 1 ศึกษาและรับรู้ในแนวปฏิบัติการเป็นผู้ให้บริการที่ดี และประทับใจ ระดับ 2 สามารถปฏิบัติตนเป็นผู้ให้บริการที่ดีตามแนวปฏิบัติขององค์กรได้อย่างมีความพึงพอใจ ระดับ 3 ปรับปรุงตนเองและพัฒนาตนเองในการให้บริการสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการเกิดความประทับใจ ทั้งผู้ให้และผู้รับ ระดับ 4 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการให้บริการที่ดีมีความประทับใจทั้งผู้ให้และผู้รับสม่ำเสมอ ระดับ 5 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการให้บริการที่ดีมีความประทับใจทั้งผู้ให้และผู้รับอย่างสม่ำเสมอเป็นที่ยอมรับ
4.4.4 โน้มน้าวจิตใจบุคลากร สร้างความเป็นหนึ่งเดียว	ระดับ 1 ศึกษา วิธีการโน้มน้าวจิตใจบุคลากร สร้างความเป็นหนึ่งเดียว ในการให้บริการ ระดับ 2 ระบุวิธีการเพื่อโน้มน้าวจิตใจบุคลากร สร้างความเป็นหนึ่งเดียว ในการให้บริการ ระดับ 3 สร้างแนวทางในการโน้มน้าวจิตใจบุคลากร สร้างความเป็นหนึ่งเดียว ในการให้บริการที่ดี ระดับ 4 กำหนดรูปแบบในการโน้มน้าวจิตใจบุคลากร สร้างความเป็นหนึ่งเดียว ในการให้บริการที่ดี

ตารางที่ 1 (ต่อ)

5. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์	
	ระดับ 5 นำเสนอรูปแบบในการโน้มน้าวจิตใจบุคลากร สร้างความเป็นหนึ่งเดียว ในการให้บริการที่ดีของบุคคลในองค์กรอย่างยั่งยืน
4.4.5 ศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร	ระดับ 1 ศึกษา วิธีการให้บริการที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร ระดับ 2 แนะนำ ชี้แจง วิธีการให้บริการที่ดีแก่บุคคลในองค์กร ระดับ 3 ระบุแนวปฏิบัติ และการปรับเปลี่ยนงานการให้บริการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ระดับ 4 สนับสนุน ดูแล ติดตาม การให้บริการของบุคคลในองค์กรต่อกันและต่อบุคคลอื่นพร้อมปรับเปลี่ยนวิธีการตลอดเวลา ระดับ 5 สร้างรูปแบบการให้บริการ ระบุการปรับเปลี่ยนวิธีการให้สอดคล้องกับความเหมาะสมของผู้รับบริการ
5.1 การวางแผนกำหนดเป้าหมาย	ระดับคุณภาพสมรรถนะ/ ระดับขั้นความสามารถ
5.1.1 การวางแผนการทำงาน	ระดับ 1 ศึกษา เรียนรู้ การวางแผนในการปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมระบุขั้นตอนการทำงานในองค์กรครอบคลุม ระดับ 2 ดำเนินการตามขั้นตอนของการวางแผน การปฏิบัติงานขององค์กรถูกต้องครอบคลุมและควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนเป็นระยะ ๆ ระดับ 3 ติดตามการใช้แผนปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด มีการปรับแผนเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ระดับ 4 ระบุการใช้แผนที่มีประสิทธิภาพนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการวางแผนอย่างครอบคลุม เขียนเป็นแนวปฏิบัติและใช้โดยตลอด

ตารางที่ 1 (ต่อ)

5. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์	
	ระดับ 5 มีรูปแบบการวางแผนระยะสั้น ระยะยาว ระดับองค์การ ระดับนโยบาย มีการประเมินแผน และนำผลการประเมินมาวิเคราะห์กำหนดแผน อย่างต่อเนื่องเป็นที่ยอมรับ
5.1.2 วิเคราะห์เพื่อการวางแผน	ระดับ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาขององค์การ ตั้งแคว่ล้อมบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ระดับ 2 ระบุข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นกำหนด เป็นแผนงานทุกระดับอย่างชัดเจนพร้อมการระบุ วิธีการ ขั้นตอนติดตามการใช้แผน ระดับ 3 ระบุวิธีการ การดำเนินงานตามแผนกำหนด ความสำคัญของงานของคนให้เหมาะสม ตลอดจน การติดตามการใช้แผน ระดับ 4 สร้างกระบวนการ การวางแผน กระบวนการ การติดตาม การใช้แผน ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผน ตลอดจนการประเมินแผน ระดับ 5 ระบุกำหนดรูปแบบการวิเคราะห์ เพื่อการ วางแผน ตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดการดำเนินการตามแผน นำเสนอ สร้างการยอมรับ
5.1.3 การระบุเป้าหมายที่ชัดเจน	ระดับ 1 ศึกษา วิธีการ การกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ในแผนการจัดลำดับความสำคัญของการกำหนด เป้าหมายของงานที่ชัดเจน ระดับ 2 ชี้นำเสนอวิธีการกำหนดเป้าหมาย ของงานที่ชัดเจน การควบคุมขั้นตอนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย แห่งความสำเร็จ ระดับ 3 ระบุสิ่งที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะทำ ให้งานบรรลุเป้าหมาย นำเสนอ ชี้แจงต่อผู้เกี่ยวข้อง และสร้างความรับผิดชอบและควบคุม

ตารางที่ 1 (ต่อ)

5. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์	
	ระดับ 4 กำหนดขั้นตอนวิธีการที่จะไปถึงเป้าหมายของงานทุกงานให้บุคคลได้ มองเห็นตรงกันและดำเนินการไปสู่เป้าหมายพร้อมเพียง ระดับ 5 สร้างรูปแบบการนำไปสู่เป้าหมาย ที่ชัดเจนของการทำงาน นำเสนอรูปแบบให้บุคคลในองค์กรรับรู้ทำความเข้าใจและเตรียมดำเนินการโดยพร้อมเพียงสู่เป้าหมาย
5.1.4 การจัดลำดับความสำคัญของงาน	ระดับ 1 รู้ ศึกษา และแยกแยะงานในองค์กรพร้อมทั้งระบุและตัดสินใจถึงความสำคัญของงานและลำดับความสำคัญของงานทั้งหมดได้ ระดับ 2 ชี้แจง ความสำคัญของงานทุกงาน พร้อมทั้งจัดลำดับก่อน-หลัง แสดงให้เห็นชัดเจน ระดับ 3 กำหนดการปฏิบัติงานตามความสำคัญก่อน-หลัง และระบุถึงความสำคัญมากน้อยอย่างชัดเจน ระดับ 4 สร้างแนวทางการกำหนดความสำคัญของงาน โดยแสดงข้อมูลหรือเหตุผลประกอบ ระดับ 5 นำเสนอรูปแบบการจัดลำดับขั้นตอนของการจัดลำดับความสำคัญของงานเผยแพร่เป็นที่ยอมรับ
5.1.5 กำหนดขั้นตอนการทำงาน	ระดับ 1 ศึกษา เรียนรู้ เข้าใจ ถึงการวิเคราะห์งาน และการสร้างขั้นตอนกิจกรรมที่จะนำสู่ความสำเร็จของงาน ระดับ 2 วิเคราะห์เนื้องาน มองงานได้อย่างชัดเจน สามารถระบุขั้นตอนและสิ่งที่เกี่ยวข้องที่จะทำให้งานบรรลุถึงความสำเร็จ ระดับ 3 กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานในแผนงาน และระบุส่วนที่เกี่ยวข้องในการทำงานได้โดยชัดเจนและถูกต้อง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

5. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์	
	ระดับ 4 มองงานและระบุขั้นตอนของงานตลอดงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องและสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างดี ระดับ 5 นำเสนอรูปแบบการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพเผยแพร่ ขยายผลเป็นที่ยอมรับ
5.2.1 การสอนงาน การให้คำชี้แนะ	ระดับ 1 แนะนำ ชี้แนะ การทำงานในองค์การแก่บุคคลในองค์การได้เป็นอย่างดี ระดับ 2 ชี้แจง การทำงาน ตามสายงานของบุคคลในองค์การให้ทำงานได้อย่างดี ถูกต้องบรรลุวัตถุประสงค์ ระดับ 3 แนะนำงานการสอน วิธีการสอน เทคนิคการสอน การดำเนินการสอนตลอดงานการปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายถูกต้องเกิดผลดี ระดับ 4 ควบคุมกำกับ ติดตาม การทำงานให้ข้อเสนอแนะแก่บุคคล ในองค์การเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือพร้อมทั้งให้การช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส ระดับ 5 ดูแลให้การสอนการทำงาน การติดตามการทำงานของบุคคลเป็นที่ยอมรับเกิดความสำเร็จในองค์การและนอกองค์การ
5.2.2 การระบุความสำคัญ ขั้นตอนวิธีการติดตามงาน	ระดับ 1 รู้และเข้าใจในขั้นตอนของงานและจำแนกความสำคัญของขั้นตอนของการทำงาน ระดับ 2 ระบุ วิธีการ การติดตามงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของงาน สามารถปรับการทำงานได้ตามเหมาะสม สอดคล้องมีประสิทธิภาพ ระดับ 3 มีเทคนิค วิธีการติดตามงานตามลักษณะของงาน ลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ทำให้งานบรรลุความสำเร็จได้ดี

ตารางที่ 1 (ต่อ)

5. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์	
	ระดับ 4 สร้างกระบวนการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้งานบรรลุความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับ ระดับ 5 นำเสนอรูปแบบการติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ เผยแพร่เป็นที่ยอมรับของทุกองค์การ
5.2.3 การประเมินการทำงาน	ระดับ 1 ศึกษาขั้นตอนวิธีการประเมินงานอย่างถ่องแท้ นำมาใช้ในการประเมินงานขององค์การ ระดับ 2 ระบุวิธีการประเมินงานโดยใช้หลักการพร้อมนำเสนอผล เพื่อปรับปรุงการทำงาน ระดับ 3 วางแนวทางการประเมินงานโดยใช้หลักการพร้อมนำเสนอผล เพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับ 4 ระบุวิธีการประเมินงานตามลักษณะของงานที่แตกต่าง พร้อมทั้งกำหนดเป็นขั้นตอนแผนผังการประเมินการทำงาน ระดับ 5 นำเสนอรูปแบบการประเมินงานที่หลากหลายจนทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ เผยแพร่ เป็นที่ยอมรับ
5.2.4 เทคนิค วิธีการ การประเมินการทำงาน	ระดับ 1 ศึกษา เรียนรู้ เทคนิควิธีการการประเมินการทำงาน ระดับ 2 แยกแยะเทคนิค วิธีการการประเมินในรูปแบบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับงาน ระดับ 3 ระบุวิธีการดำเนินการประเมินตามเทคนิควิธีการที่สอดคล้องกับงาน ระดับ 4 นำเสนอวิธีการประเมินงานที่ผ่านมาปรับปรุงแก้ไขลงในวิธีการประเมิน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

5. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์

ระดับ 5 สร้างรูปแบบการประเมินงาน โดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการประเมิน ที่ทำให้ได้ผลการประเมินงานถูกต้องชัดเจนเป็นที่ยอมรับ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 สมรรถนะ 14 สมรรถนะย่อย และ 71 พฤติกรรม ที่ระบุระดับคุณภาพ (Rubric)/ ชั้นความสามารถสมรรถนะ ในแต่ละข้อของพฤติกรรมสมรรถนะ 5 ระดับ มาจัดทำเป็นเครื่องมือเป็นแบบสอบถามสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีการแปลความหมาย ถึงความเหมาะสมของรูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาว่า (5) เห็นด้วยมากที่สุด (4) เห็นด้วยมาก (3) เห็นด้วยปานกลาง (2) เห็นด้วยน้อย และ (1) เห็นด้วยน้อยที่สุด ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of the Item-Objective Congruence: IOC) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, หน้า 124) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้ค่า IOC เท่ากับ .6 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 42 เขตพื้นที่ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขตพื้นที่ จากประชากร 3,276 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) (มารยาท โยทองยศ, 2554, หน้า 43) จำนวน 328 โรงเรียน และกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง ให้มีสัดส่วนตามจำนวนของโรงเรียนในเขตพื้นที่นั้น ๆ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน 292 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.02 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความ
คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะในภาพรวม ด้านผู้นำ ด้านองค์การ
ด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ด้านบุคลากร และด้านการวางแผนกลยุทธ์

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1.	ด้านผู้นำ	4.48	0.12	มาก	2
2.	ด้านองค์การ	4.45	0.21	มาก	4
3.	ด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ	4.43	0.13	มาก	5
4.	ด้านบุคลากร	4.50	0.13	มากที่สุด	1
5.	ด้านการวางแผนกลยุทธ์	4.46	0.18	มาก	3
	รวม	4.47	0.07	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับ
เหมาะสมมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นเหมาะสมมากที่สุด 1 ด้าน คือ
สมรรถนะด้านบุคลากร มีระดับความคิดเห็นเหมาะสมมาก คือ ด้านผู้นำ ด้านการวางแผนกลยุทธ์
ด้านองค์การ และด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ตามลำดับ

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความ
คิดเห็นเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด 4 ด้าน โดยด้านที่คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบุคลากร
เป็นที่น่าสนใจถือว่า สมรรถนะด้าน “ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ” กลุ่มตัวอย่างได้ให้
คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความ
คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะด้านผู้นำ

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ภาวะผู้นำ					
1.	นำการสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ	4.50	0.50	มากที่สุด	1
2.	นำคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ คิดเชิงบวก	4.48	0.50	มาก	3
3.	นำการเปลี่ยนแปลง	4.36	0.48	มาก	4
4.	นำการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบ	4.34	0.47	มาก	5
5.	นำการใช้วิจารณญาณใช้สติปัญญาเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผลการตีความหมายพร้อมทั้งแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ได้	4.49	0.50	มาก	2
รวม		4.44	0.10	มาก	
2. ลักษณะพิเศษส่วนตัว					
6.	คิดใหม่ ทำใหม่ ไม่เลียนแบบผู้อื่น	4.59	0.49	มากที่สุด	2
7.	เชื่อมั่น มั่นใจ วางใจในขีดความสามารถของตน	4.61	0.51	มากที่สุด	1
8.	กระตือรือร้น มุ่งมั่น ท้มทนความพยายามเพื่อความสำเร็จของงาน	4.48	0.50	มาก	4
9.	มีพฤติกรรมโดดเด่นแสดงพลังแห่งความสำเร็จสูง	4.52	0.52	มากที่สุด	3
10.	มีความกล้าและเข้มแข็งเด็ดขาดในตนเอง	4.43	0.49	มาก	5
รวม		4.53	0.22	มากที่สุด	

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านผู้นำ โดยรวมมีระดับความคิดเห็นเหมาะสมในระดับมาก ประเด็นลักษณะพิเศษส่วนตัว มีระดับความคิดเห็นเหมาะสมมากที่สุด และประเด็นที่มีระดับความคิดเห็นเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ความเชื่อมั่น มั่นใจ วางใจในขีดความสามารถของตน ประเด็นภาวะผู้นำ มีระดับความคิดเห็นเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่มีระดับความคิดเห็นเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ นำการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกประเด็นย่อย โดยประเด็นที่คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเชื่อมั่น มั่นใจ วางใจ ในขีดความสามารถของตน ซึ่งเป็นประเด็นลักษณะพิเศษส่วนตนในสมรรถนะด้านผู้นำ

เป็นที่น่าสังเกตว่า ประเด็นเกี่ยวกับ “การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบ” กลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าประเด็นอื่น ๆ ทั้งหมด

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะด้านองค์การ

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. การวิเคราะห์ห้องค์การ					
1.	ศึกษา เข้าใจ ระบุจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ	4.35	0.51	มาก	2
2.	ระบุแนวทาง วิธีการกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา องค์การ	4.54	0.53	มากที่สุด	1
3.	ระบุความเหมือน ต่างขององค์การตนเองกับ องค์การอื่น พร้อมทำนายอนาคตของค์การ	4.35	0.79	มาก	3
รวม		4.42	0.34	มาก	
2. วัฒนธรรมมอค์การ					
4.	สร้างค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีปฏิบัติ	4.49	0.79	มาก	2
5.	สร้างความผูกพันความร่วมมือ ยึดมั่นต่อเป้าหมาย ขององค์การ	4.41	0.65	มาก	4
6.	กรอบการประพฤติ การปฏิบัติตามทิศทางดำเนินงาน ขององค์การ	4.48	0.55	มากที่สุด	3
7.	การปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	4.50	0.50	มาก	1
รวม		4.48	0.31	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก ประเด็นการวิเคราะห์องค์การ และวัฒนธรรมองค์การมีระดับความคิดเห็นเหมาะสมมาก ประเด็นที่มีระดับความคิดเห็นเหมาะสมมากที่สุด 2 ประเด็น คือ การระบุแนวทางวิธีการ กระบวนการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์การ การปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามลำดับ

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกประเด็น โดยประเด็นที่คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การระบุแนวทาง วิธีการ กระบวนการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์การ

เป็นที่น่าสังเกตว่า ประเด็นเกี่ยวกับ “การระบุความเหมือนต่างขององค์การตนเองกับองค์การผู้อื่นพร้อมทั้งคำทำนายอนาคต” กลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าประเด็นอื่น ๆ ทั้งหมด

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ความรู้ทักษะประสิทธิภาพด้านการบริหาร					
1.	มีความรู้ความเชี่ยวชาญประสิทธิภาพการบริหารการศึกษา	4.40	0.52	มาก	6
2.	รอบรู้งานบริหาร เข้าใจอย่างถ่องแท้ เฉลียวฉลาด มีสติปัญญาคุณภาพทางสมองเป็นที่ยอมรับ	4.45	0.55	มาก	3
3.	วิเคราะห์สถานการณ์โดยคาดการณ์ล่วงหน้าได้	4.51	0.55	มากที่สุด	2
4.	ทำงานเชิงรุก มั่นใจ มีกำลังใจเข้มแข็ง	4.57	0.52	มากที่สุด	1
5.	ประยุกต์ใช้หลักการทฤษฎีในการบริหารงาน	4.44	0.50	มาก	4
6.	เรียนรู้ปัญหาเป็นประสบการณ์ตัดสินใจแก้ปัญหาได้รวดเร็ว	4.41	0.49	มาก	5
รวม		4.47	0.20	มาก	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
2. ความรู้ทักษะประสบการณ์ด้านวิชาการ					
7.	มีความรู้ความเชี่ยวชาญประสบการณ์เฉพาะทาง	4.35	0.50	มาก	5
8.	เข้าใจ หลักสูตรสถานศึกษา กับการพัฒนาการศึกษา ใน พรบ. การศึกษาแห่งชาติอย่างถ่องแท้	4.38	0.57	มาก	4
9.	ระบุความต้องการของผู้เรียนตามแนวทางการจัด การศึกษา	4.46	0.61	มาก	3
10.	พัฒนาตนเองด้านวิชาการตลอดเวลา	4.55	0.53	มากที่สุด	1
11.	วิเคราะห์วางแผนทางการพัฒนางานวิชาการที่มี ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.57	มากที่สุด	2
รวม		4.45	0.20	มาก	
3. กระบวนการคิด					
12.	มีกระบวนการคิดโดยพื้นฐานของความถูกต้อง แฝงด้วยคุณธรรมจริยธรรม	4.39	0.70	มาก	2
13.	คิดนอกกรอบเชิงพัฒนาและไม่ซ้ำแบบผู้ใด	4.36	0.67	มาก	3
14.	มีกระบวนการคิดที่หลากหลาย	4.52	0.61	มากที่สุด	1
รวม		4.43	0.41	มาก	
4. การสื่อสาร					
15.	มีทักษะการสื่อสารรับ-ส่ง แปลความสารได้เป็นอย่างดี	4.53	0.64	มากที่สุด	1
16.	ใช้ช่องทางการสื่อสาร ส่งการในระบบราชการ โดยเครือข่ายทันสมัยทุกช่องทางอย่างมีประสิทธิภาพ	4.39	0.68	มาก	3
17.	มีทักษะการนำเสนอข้อมูลในช่วงสั้น ๆ อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.22	0.67	มาก	5
18.	มีทักษะการสื่อสารต่อสาธารณชนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.27	0.63	มาก	4
19.	พูดโน้มน้าวโดยใช้วาจาที่สุภาพ	4.46	0.65	มาก	2
รวม		4.38	0.32	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมาก ประเด็นความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพด้านการบริหาร ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพด้านวิชาการ กระบวนการคิด และการสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความคิดเห็นเหมาะสมในระดับมาก ตามลำดับ ประเด็นที่มีระดับความคิดเห็นเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 6 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ทำงานเชิงรุก มั่นใจ มีกำลังใจ เข้มแข็ง พัฒนาตนเองด้านวิชาการตลอดเวลา มีทักษะการสื่อสารรับ-ส่ง แปลความสารได้เป็นอย่างดี การมีกระบวนการคิดที่หลากหลาย การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยคาดการณ์ล่วงหน้าได้ และการวิเคราะห์วางแผนทางการพัฒนาทางวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าประเด็นอื่น ๆ คือ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญประสบการณ์เฉพาะทาง

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านสมรรถนะ ด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกประเด็น ประเด็นที่คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำงานเชิงรุก มั่นใจ มีกำลังใจ เข้มแข็ง ซึ่งอยู่ในประเด็นด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพการบริหาร

เป็นที่น่าสังเกตว่า ประเด็นเกี่ยวกับ “ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์เฉพาะทาง” ในสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพงานวิชาการ” กลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าประเด็นอื่น ๆ ทั้งหมด

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะด้านบุคลากร

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. การเป็นแบบอย่าง					
1.	มีความจริงจัง จริงใจ มุ่งมั่น ทุ่มเท ขยัน อดทน อุทิศเวลา	4.59	0.56	มากที่สุด	1
2.	มีความรู้ ความสามารถ บุคลิกการวางตัว สังคมยอมรับ	4.51	0.65	มากที่สุด	3

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
3.	กระตือรือร้น มุ่งมั่น ซื่อสัตย์ มีความเสียสละสูง	4.36	0.52	มาก	7
4.	การยอมรับในความสำเร็จและความผิดพลาด ตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	4.49	0.60	มาก	4
5.	วิเคราะห์ตนเอง เข้าใจตนเอง พัฒนาตนเองให้เข้า กับยุคสมัยอยู่ตลอดเวลา	4.56	0.64	มากที่สุด	2
6.	มีจิตใจที่ดี รักและศรัทธาในวิชาชีพที่ตนเองทำ	4.49	0.61	มาก	4
7.	ตระหนักให้ความสำคัญในตำแหน่งของตนเองผู้อื่น ตามสายบังคับบัญชา	4.49	0.57	มาก	4
8.	มีกรอบกร้ว พื้นฐานของกรอบกร้วและญาติพี่น้อง เอื้อต่อการบริหารงาน ตลอดจนมีความสัมพันธ์กับ ชุมชนอย่างกว้างขวาง	4.48	0.57	มาก	5
9.	มีอุดมการณ์ มีความเชื่อส่วนตัว สอดคล้องกับ หลักการทฤษฎีพื้นฐานของมนุษย์และหลักการ บริหาร	4.39	0.57	มาก	6
รวม		4.49	0.22	มาก	
2. บริหารงานบุคคล					
10.	เรียนรู้ รู้จักบุคคล จัดบุคคลในองค์กร เหมาะสมกับงาน	4.72	0.46	มากที่สุด	2
11.	สร้างทีมงาน สร้างความผูกพันอย่างเข้มแข็ง มีความสามัคคี	4.53	0.53	มากที่สุด	4
12.	สร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชยบุคลากร	4.50	0.45	มากที่สุด	6
13.	ใช้หลักการทฤษฎีแรงจูงใจ หลักจิตวิทยา ประยุกต์ใช้กับบุคคล	4.51	0.51	มากที่สุด	5
14.	สร้างบรรยากาศการทำงานทุกคนมีส่วนร่วม	4.94	0.24	มากที่สุด	1
15.	ส่งเสริมสนับสนุน การมีความรู้ที่สูงขึ้นของ บุคลากร	4.53	0.49	มากที่สุด	3

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
3. คุณธรรม จริยธรรม					
16.	สร้างความพึงพอใจในการทำงานและรักในการทำงาน	4.42	0.60	มาก	5
17.	สร้างทีมงาน สร้างความผูกพัน อย่างเข้มแข็ง มีความสามัคคี	4.41	0.57	มาก	6
18.	สุภาพอ่อน โยน อ่อนน้อม ถ่อมตน สุภาพเรียบร้อย	4.47	0.55	มาก	4
19.	มีความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพ	4.49	0.54	มาก	3
20.	มีทัศนคติ มีความศรัทธาต่อวิถีการทำงานในระบบราชการขององค์กรตนเอง	4.54	0.52	มากที่สุด	2
21.	เคารพสิทธิ ทางปัญญาของผู้อื่น ปฏิบัติตนตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด เชื่อในผลของความดี-ความชั่ว	4.56	0.56	มากที่สุด	1
รวม		4.49	0.21	มาก	
4. การให้บริการ					
22.	เข้าใจ และสนใจความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่น ๆ	4.39	0.72	มาก	3
23.	ดูแลและตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่น	4.43	0.68	มาก	2
24.	การปฏิบัติตนเป็นผู้ให้บริการที่ดีและประทับใจ	4.29	0.65	มาก	5
25.	โน้มน้าวจิตใจบุคลากร สร้างความเป็นหนึ่งเดียว	4.37	0.54	มาก	4
26.	ศึกษาและปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร	4.45	0.51	มาก	1
รวม		4.39	0.28	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านบุคลากร โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ประเด็นการบริหารงานบุคคลมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเหมาะสมมาก คือประเด็นการบริหารงานบุคคล คุณธรรมจริยธรรม การเป็นแบบอย่าง และการให้บริการ ตามลำดับ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นประเด็นที่มีระดับความคิดเห็นเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 11 ประเด็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สร้างบรรยากาศในการทำงาน ทุกคนมีส่วนร่วม เรียนรู้ รู้จักบุคคล จัดบุคคลในองค์การเหมาะกับงาน การมีความจริงจัง จริงใจ มุ่งมั่น ทดมเท ขยัน อดทน อุทิศเวลา การเคารพสิทธิทางปัญญาของผู้อื่น ปฏิบัติตนตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด เชื่อในผลของความดี ความชั่ว การวิเคราะห์ตนเอง เข้าใจตนเอง พัฒนาตนเองให้เข้ากับยุคสมัยตลอดเวลา มีทัศนคติ มีความศรัทธาต่อวิถีการทำงานในระบบราชการขององค์การตนเอง สนับสนุนการมีความรู้ที่สูงขึ้นของบุคลากร สร้างทีมงาน สร้างความผูกพันอย่างเข้มแข็ง มีความสามัคคี มีความรู้ความสามารถ วางตัวเหมาะสมสังคมยอมรับ และใช้หลักการทฤษฎีแรงจูงใจ หลักจิตวิทยาประยุกต์ใช้กับบุคคล สร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชยบุคลากร ตามลำดับ

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเหมาะสม ในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกประเด็น ประเด็นที่คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างบรรยากาศการทำงานทุกคนมีส่วนร่วม

เป็นที่น่าสังเกตว่า ประเด็นเกี่ยวกับ “การปฏิบัติงานเป็นผู้ให้บริการที่ดี” กลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าประเด็นอื่น ๆ ทั้งหมด

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการสอบถามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. การวางแผนกำหนดเป้าหมาย					
1.	การวางแผนการทำงาน	4.40	0.59	มาก	3
2.	วิเคราะห์เพื่อการวางแผน	4.39	0.58	มาก	4

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น			
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
3.	การระบุเป้าหมายที่ชัดเจน	4.45	0.53	มาก	1
4.	การจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.43	0.58	มาก	2
5.	กำหนดขั้นตอนการทำงาน	4.25	0.52	มาก	5
รวม		4.39	0.24	มาก	
2. การนิเทศ ติดตามผล					
6.	การสอนงาน การให้คำชี้แนะ	4.45	0.61	มาก	4
7.	การระบุความสำคัญ ขั้นตอน วิธีการติดตามงาน	4.51	0.60	มากที่สุด	3
8.	การประเมินการทำงาน	4.61	0.50	มากที่สุด	2
9.	เทคนิค วิธีการการประเมินการทำงาน	4.65	0.48	มากที่สุด	1
รวม		4.56	0.29	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมาก ประเด็น การนิเทศ ติดตามผล และการวางแผน กำหนดเป้าหมาย มีระดับความคิดเห็นในระดับเหมาะสมมาก ตามลำดับ ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความคิดเห็นเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 3 ประเด็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ เทคนิค วิธีการประเมินการทำงาน การประเมินการทำงาน และการระบุความสำคัญ ขั้นตอน วิธีการติดตามงาน ตามลำดับ

จะเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเหมาะสม ในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกประเด็น โดยประเด็นที่คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ เทคนิค วิธีการประเมินการทำงาน

เป็นที่น่าสังเกตว่า ประเด็นเกี่ยวกับ “การกำหนดขั้นตอนการทำงาน” ในสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างได้ให้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าประเด็นอื่น ๆ ทั้งหมด

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา

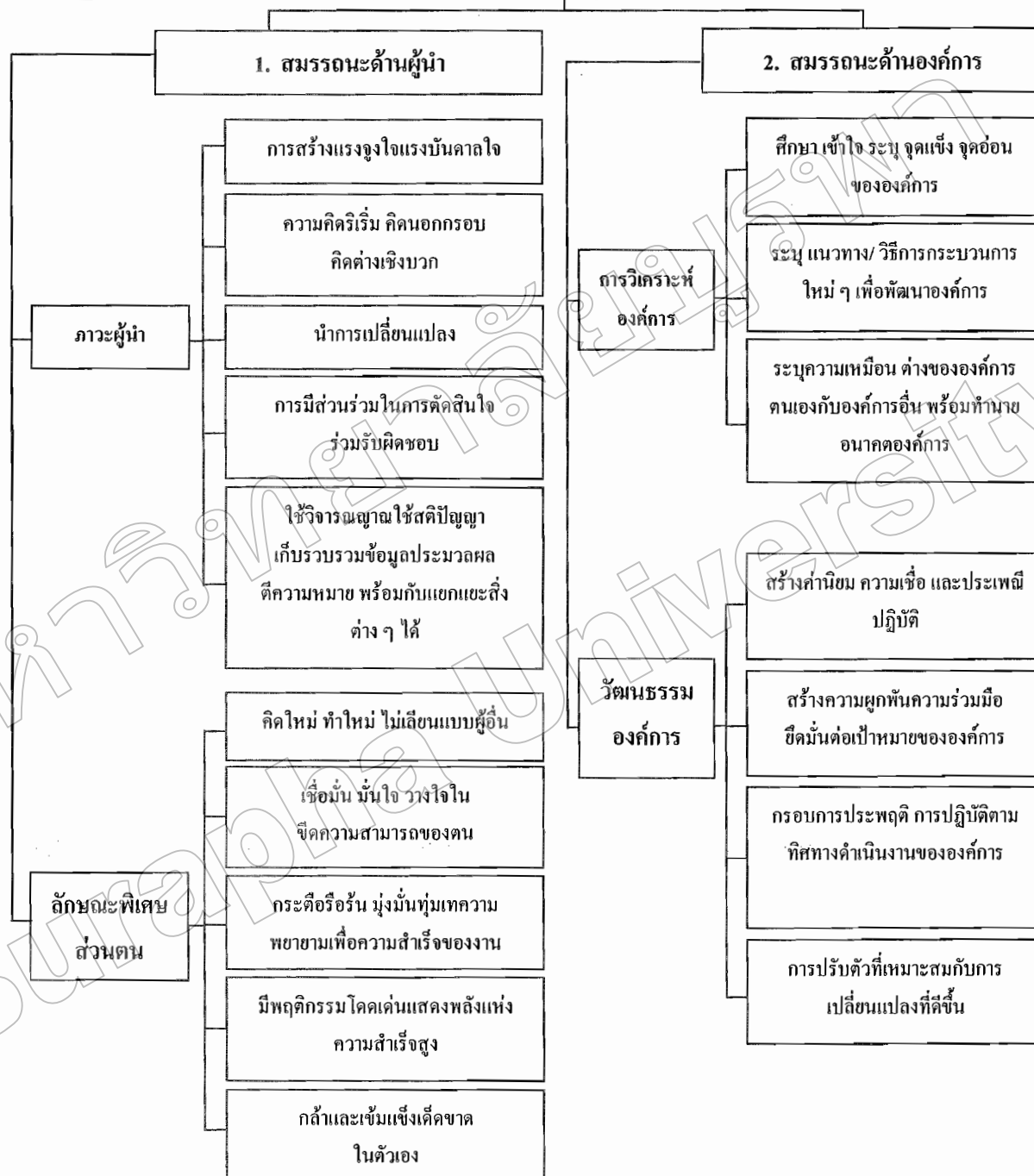
1. ในเรื่องการวิเคราะห์องค์การ การเปรียบเทียบองค์การตนเองกับองค์การอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อเสนอแนะว่ายังมองไม่เห็นในเรื่องพัฒนาองค์การแต่ น่าจะเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันหรืออาจเป็นการเทียบเคียงการทำงานก็เป็นได้

2. ในประเด็นกระบวนการคิด เห็นว่าการคิดนอกกรอบในการบริหารผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อเสนอแนะว่าบางครั้ง มีความคิดเห็นว่ายังไม่จำเป็นบางกรณีเพราะการปฏิบัติงานที่ต้องยึดระเบียบไม่สามารถที่จะคิดนอกกรอบได้ ยกเว้นประเด็นการคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหา คิดด้วยเหตุผล คิดโดยใช้วิจารณญาณ คิดเชิงบวกที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้ระเบียบ

3. ในประเด็นการให้บริการในสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเฉพาะส่วนงานเท่านั้น ยังไม่ถึงเป็นทั้งองค์การ หากแต่บางส่วนงานจะต้องให้บริการโดยตรงเฉพาะส่วนงานหรือเฉพาะบุคคล ส่วนบุคคลอื่นเพียงให้บริการ การต้อนรับชี้แนะ และการแนะนำเท่านั้นเอง

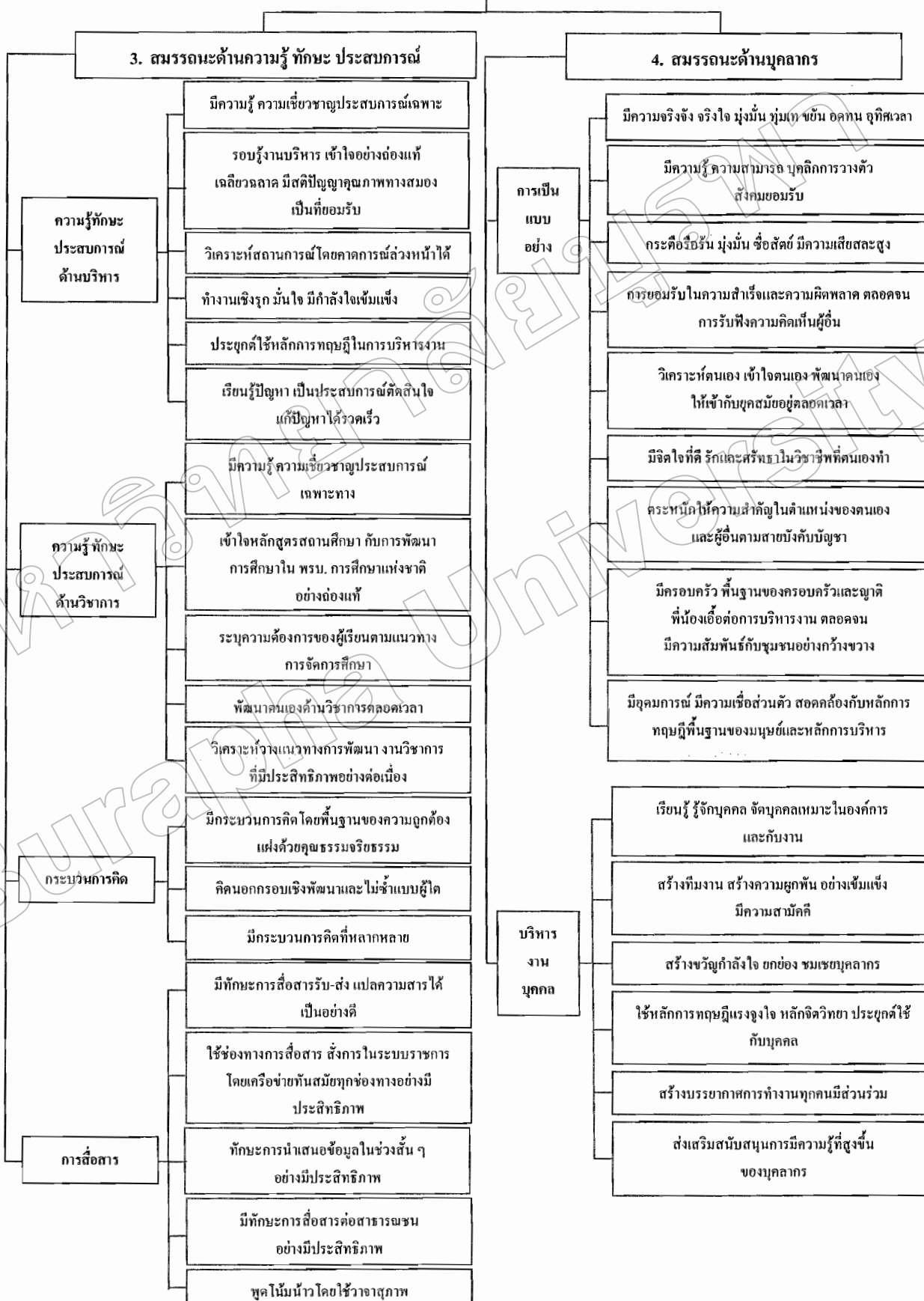
จากข้อมูลในตารางที่ 2 ถึงตารางที่ 7 แสดงผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยนำมาสรุปเป็น รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพที่ 29

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาพที่ 29 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมบูรณ์

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

