

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการวิจัย คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องศึกษาการปฏิบัติงานบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปเป็นแนวทางการวิจัยและการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) 17 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ขยกร่างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความเป็นไปได้ โดยการสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสร้างเป็นเครื่องมือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 328 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลในขั้นตอนของการร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องการบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้มาด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารการศึกษาระดับกระทรวงศึกษาธิการ 5 คน ผู้บริหารการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 คน

ผู้บริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 6 คน ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 4 คน รวม 17 คน

2. ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การจัดการศึกษาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา ระดับกระทรวง ศึกษาธิการ 6 คน ผู้บริหารการศึกษา ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา 4 คน ผู้บริหาร การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนชั้นนำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 5 คน รวมผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน

3. กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ปฏิบัติงานบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สุ่มตัวอย่างมาจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำนวน 328 คน

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญ ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 สมรรถนะ 14 สมรรถนะย่อย และ 71 พฤติกรรม ในแต่ละพฤติกรรมมีระดับ คุณภาพ 5 ระดับ รายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะด้านผู้นำ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย คือ
 - 1.1 ภาวะผู้นำ มี 5 พฤติกรรม
 - 1.2 ลักษณะพิเศษส่วนตัว มี 5 พฤติกรรม
2. สมรรถนะด้านองค์การ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย คือ
 - 2.1 วิเคราะห์องค์การ มี 3 พฤติกรรม
 - 2.2 วัฒนธรรมองค์การ มี 4 พฤติกรรม
3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย คือ
 - 3.1 ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพการบริหาร มี 6 พฤติกรรม

- 3.2 ความรู้ ทักษะ ประสพการณ์วิชาการ มี 5 พฤติกรรม
- 3.3 กระบวนการคิด มี 3 พฤติกรรม
- 3.4 การสื่อสาร มี 5 พฤติกรรม
4. สมรรถนะด้านบุคลากร ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย คือ
 - 4.1 การเป็นแบบอย่าง มี 9 พฤติกรรม
 - 4.2 การบริหารบุคคล มี 6 พฤติกรรม
 - 4.3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม มี 6 พฤติกรรม
 - 4.4 การให้บริการ มี 5 พฤติกรรม
5. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย สมรรถนะย่อย คือ
 - 5.1 การวางแผนกำหนดเป้าหมาย มี 5 พฤติกรรม
 - 5.2 การนิเทศติดตามผล มี 4 พฤติกรรม

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง รูปแบบพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. สมรรถนะด้านผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะด้านผู้นำ ถือเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในการบริหารงาน ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลหรือผู้ตามได้ออกแรงพยายามเหนือความคาดหมาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมเหนือธรรมดา เพราะหากว่าผู้นำสามารถนำสิ่งต่าง ๆ กับบุคลากรได้แล้ว นั่นคือความสำเร็จของงาน เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 ผู้บริหารต้องกำหนดการสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจของผู้ตาม การออกแรงพยายามแสดงพฤติกรรมเหนือธรรมดาส่งผลให้เกิดความเคารพ รัก ภาควิไมใจและศรัทธาตนอย่างแรงกล้า เป็นพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับเดวิส (Davis, 1976) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องหยิบยื่นสิ่งใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบมอบหมายงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายแห่งความสำเร็จของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของวรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550) เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า การที่

ผู้บริหารมีภาวะผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานโดยการตั้งเป้าหมายด้วยตนเองแล้วนั้น เป็นการให้ผู้ตามแสดงความเชื่อมั่นตามศักยภาพของตนเองในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ ซึ่งนั่นหมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ ที่พยายามกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของคอลลิน (Collins) ที่ว่า ผู้นำที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่ยิ่งใหญ่จะต้องมีกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่จบสิ้นในตัวของมันเอง องค์การจะต้องเปรียบเทียบกับความก้าวหน้ากับสถานะเดิมของตนเองอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมที่โดดเด่น และแสดงพลังแห่งความสำเร็จสูง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในระดับคุณภาพระดับ 5 ซึ่งต้องเป็นผู้นำที่ยั่งยืนสร้างความคิดใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ตาม รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม และสามารถกำหนดแผนการพัฒนาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ ไปสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับคำกล่าวของนิตย สัมมาพันธ์ (2549) ที่ว่า ลักษณะเด่นที่มักพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม มีความเหนียวแน่น ไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือได้ง่าย ๆ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไว้วางใจในตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง

สมรรถนะลักษณะพิเศษส่วนตัว พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จนั้น จะเป็นผู้ที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตน (Attribute) ซึ่งเป็นความโดดเด่นของผู้บริหารที่มีสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเป็นอย่างยิ่ง ความมีลักษณะพิเศษเฉพาะตนนี้ เป็นบุคลิกลักษณะที่ส่งเสริมให้การบริหารสัมฤทธิ์ผลเหนือกว่าธรรมดา เป็นผู้ที่มีความคิดในเชิงบริหารใหม่ ๆ คิดใหม่ ทำใหม่ ไม่เลียนแบบใครหรือหากต้องเลียนแบบก็ต้องทำการดัดแปลงเป็นนวัตกรรมของตนเองเป็นพฤติกรรมที่อยู่ในระดับคุณภาพระดับ 5 ซึ่งความเป็นพิเศษเฉพาะตนนี้จะทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับนิตย สัมมาพันธ์ (2549) ที่กล่าวว่า บุคคลที่เป็นผู้บริหารจะมีบุคลิกที่มีลักษณะเด่นด้านภาวะผู้นำ คือ มีความเชื่อว่าตนเป็นที่พึ่งแห่งตน เป็นผู้ควบคุมอนาคตของตนและองค์การ มีความมุ่งมั่นขยันขันแข็งไม่ละเลทำงานหนัก มีพลังกาย พลังสมอง พลังความเพียร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษ เพื่อความสำเร็จ มีแรงจูงใจสูงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ศรัทธาในตนเองเต็มใจที่จะตัดสินใจรับผิดชอบ ผลของการตัดสินใจทำงานให้สำเร็จโดยรวดเร็วไม่ปล่อยเวลาให้ผ่านไปโดยเปล่าประโยชน์ ทนทานต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นพฤติกรรมที่อยู่ในระดับคุณภาพ 5 และสอดคล้องกับงานวิจัยของรวิวรรณ เผ่ากัณหา (2548) เรื่องสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารระดับภาควิชา โดยสมรรถนะดังกล่าวผู้นำจะมีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ขอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ของทุกฝ่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทิจี และเดวานน่า (Tichy & Devanna,

1989) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจนทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายนั้น ผู้นำจะต้องนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ผู้นำต้องเป็นคนกล้าเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง มั่นใจในความสามารถของตนเองและผู้อื่น สร้างแรงผลักดันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณค่า สามารถเผชิญกับความสลับซับซ้อนคลุมเครือไม่แน่นอนได้ ผู้นำมีความกล้าเผชิญในทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความเข้มแข็ง เด็ดขาด โดยยึดพื้นฐานของความถูกต้องและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาไว้ซึ่งประโยชน์ขององค์การตลอดเวลา พร้อมทั้งพยายามให้ผู้ตามเป็นไปด้วยเป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5

2. สมรรถนะด้านองค์การ ผลการวิจัยพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะด้านองค์การ ถือเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา สมาชิกในองค์การมีความสำคัญในฐานะปัจเจกบุคคล ที่จะต้องขับเคลื่อนในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์บุคคลในองค์การได้เป็นอย่างดีเพราะผู้นำมีความกล้าเผชิญในทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความเข้มแข็ง เด็ดขาด โดยยึดพื้นฐานของความถูกต้องและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาไว้ซึ่งประโยชน์ขององค์การตลอดเวลา พร้อมทั้งพยายามให้ผู้ตามเป็นไปด้วย เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 สอดคล้องกับสุพานิ สฤณภูวนิช (2552) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์การมี 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยระดับบุคคล การวิเคราะห์ระดับกลุ่ม และการวิเคราะห์ในระดับองค์การ การวิเคราะห์โดยการศึกษาปัจจัยระดับบุคคลนั้นจะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การวิเคราะห์ระดับกลุ่ม มีความสำคัญเพราะกลุ่มจะสร้างแนวคิดที่ทำงาน จะต้องติดต่อสัมพันธ์กันภายในกลุ่มระหว่างกลุ่มอยู่เสมอ คุณลักษณะของคนที่มารวมกันจะเกิดพลวัตของกลุ่ม ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและทำให้เกิดพลังกลุ่มในเชิงบวกให้มากที่สุด การวิเคราะห์ในระดับองค์การ บุคคลทุกคนต้องมีสังกัด ต้องอยู่ภายใต้แผนงานหรือฝ่าย หรือส่วนงานใดงานหนึ่ง ต้องมีการบังคับบัญชาโครงสร้างจะเป็นกรอบจำกัดในการดำเนินงาน จะต้องออกแบบโครงสร้างให้เหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ และสอดคล้องกับบริบทวิจารย์ (2551) กล่าวว่า ผู้บริหารควรเริ่มต้นจากการมองภาพรวมขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในภาพรวมที่จะเชื่อมโยงกันให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การของเราได้อย่างยั่งยืน องค์การที่ประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องสานพลังความร่วมมือของคนในองค์การได้อย่างสร้างสรรค์ มีความร่วมมือร่วมใจกันแล้วต่อยอดพลังความคิดของกันและกัน ร่วมสร้างคุณค่าแปลงความรู้ ประสบการณ์เป็นนวัตกรรมส่งผลให้เกิดความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การ การวิเคราะห์องค์การ สามารถที่จะระบุและสามารถทำนายอนาคตขององค์การได้ เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยพบว่า มีความสำคัญ เพราะวัฒนธรรมเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ วัฒนธรรมจะสร้างคุณประโยชน์และคุณค่าให้แก่องค์การตลอดจนการที่ผู้บริหารเข้าใจในค่านิยมความเชื่อของบุคคลในองค์การ การสร้างความผูกพัน การมีส่วนร่วมของ

บุคคลในองค์กรจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของเดนสัน (Denison, 1990) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก วัฒนธรรมก่อให้เกิด 1) การผูกพันการมีส่วนร่วม 2) การปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) การมีพฤติกรรมปฏิบัติที่สม่ำเสมอ และ 4) การมีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม จึงทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 ระบุถึงการสร้างค่านิยมความเชื่อประเพณีของบุคคลในองค์กรที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถระบุเป็นแผนและแนวปฏิบัติการใช้ค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรม

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับมาพะ ภูจินดา (2554) ที่กล่าวว่า ในการนำวัฒนธรรมมาเป็นตัวกำหนด เพื่อการพัฒนาคนในองค์กรนั้น จำเป็นต้องกำหนดวัฒนธรรมที่นำมาใช้ร่วมกันอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมอาชีพ วัฒนธรรมองค์กร นั้นถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่เป็นตัวกำหนดบรรทัดฐาน (Norm) และสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้สมาชิกองค์กรมีความเชื่อ และประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกถึงความเข้มแข็งอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น ซึ่งพฤติกรรมที่ระบุไว้ในคุณภาพระดับ 5 ที่ว่าการสร้างความผูกพันความร่วมมือ ยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานขององค์กร โดยการสร้างเป็นจิตสำนึกปฏิบัติตนในความผูกพันความร่วมมือ สามารถระบุกำหนดเป็นแผนระยะสั้น ระยะยาวได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญพรธาดา วัฒนเมฆินทร์กุล (2551) เรื่อง การศึกษาตัวแบบองค์กรสุขภาพดี: กรณีศึกษา องค์กรเอกชนสัญชาติไทยในประเทศไทย ที่มีอายุมากกว่า 100 ปี พบว่า ปัจจัยในการอยู่รอดขององค์กรเอกชนในประเทศไทยที่มีอายุมากกว่า 100 ปี นั้นประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ด้าน คือ ด้านสุขภาพพนักงาน ด้านสุขภาพองค์กร ด้านสุขภาพสังคม และสิ่งแวดล้อม ในด้านสุขภาพองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ที่มีผลต่อการอยู่รอดขององค์กรและยังสอดคล้องกับสุภัทมา ตันตยาภินันท์ (2554) กล่าวว่า การบริหารความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมมีหลากหลายวิธีการ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในวิธีการกับลักษณะขององค์กร การสร้างวัฒนธรรม ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสำคัญ และควรศึกษาความแตกต่างของบุคคล เชื้อชาติ อันได้แก่ วัฒนธรรมทางด้านวัตถุ (Material Culture) และวัฒนธรรมทางด้านจิตใจ (Non-Material Culture) และยังสอดคล้องกับอภิชัย ศรีเมือง (2551) กล่าวว่า การบริหารองค์กรขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการบริหารบุคคลในองค์กรแบบไทย มีลักษณะตามแนวทางวัฒนธรรมของสังคมตะวันออก คือ ทำงานร่วมกันแบบบุคคลในครอบครัวเดียวกัน โดยยึดถือความเป็นพี่น้องหรือสายสัมพันธ์ความเป็นเครือญาติ ใช้ระบบอุปถัมภ์ค้ำจุน บุญคุณ

ต้องทดแทน เป็นเครื่องผูกใจความสัมพันธ์ต่อกัน คำนึงถึงความอาวุโสเป็นกลไกการควบคุมและก่อให้เกิด “ความเกรงใจกัน” การเรียกขานชื่อของเจ้านายด้วยการให้ความเคารพ ยำเกรง เกรงใจ คือ สื่อที่สะท้อนถึงลักษณะจุดเด่นของวัฒนธรรมในองค์การความเป็นไทย

3. สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ผลการวิจัยพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์การบริหารเป็นสมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญ ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การฝึกฝนปฏิบัติจนเกิดทักษะ การใช้ความรู้ที่เชี่ยวชาญ ฝึกฝน เกิดความชำนาญจนเป็นทักษะติดตัว การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสั่งสมเป็นเวลานานจนเป็นที่ยอมรับ จนมีความรู้ด้านการบริหารอย่างถ่องแท้เหนือกว่าผู้อื่น แสดงว่าผู้บริหารบริหารงานโดยความรู้และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นทักษะ สั่งสมเป็นประสบการณ์ มาใช้ในการบริหารงานจึงเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งจนสามารถนำเสนอเป็นรูปแบบในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพฤติกรรมระดับคุณภาพ 5 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2549) เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะของสังคมไทย และลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์ แยกประเภทได้ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ในด้านบริหารแบ่งเป็นด้านความรู้ทางบริหาร ทักษะ การบริหารงานและทักษะการบริหารคน ด้านความรู้ทางบริหารนั้น ผู้บริหารต้องสามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎี ทางการบริหารประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างองค์ความรู้ใหม่ ในการบริหารงาน กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนา การศึกษาไปสู่อนาคต มีทักษะในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยรัตน์ เมืองสง (2550) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบ กิจกรรมที่ใช้ความคิด ความเข้าใจในระดับสูงของผู้บริหาร คุณลักษณะความรู้ ทักษะ และสมรรถนะการมีความรู้ความเข้าใจเชิงระบบและวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ความสามารถเชิงรุก โดยกระทำการแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วน เป็นส่วนสำคัญในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ซึ่งจะต้อง มีการพัฒนาด้วยวิธีกัมการบริหาร การเรียนรู้ปัญหาเป็นประสบการณ์ จนสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และสามารถหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้ เป็นสมรรถนะด้านการบริหารของผู้บริหารที่โดดเด่น

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ชาวิราช (2552) ที่ว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง (Good Experience) มีประสบการณ์ในการทำงาน เคยผ่านงาน ผ่านปัญหาต่าง ๆ มาก่อน ทำให้ทราบ ปัญหา ทราบแนวทางแก้ปัญหา ทำให้ไม่เกิดความผิดพลาดหรือบกพร่องซ้ำอีก ผู้บริหารที่มีความรู้

ความเชี่ยวชาญจนเป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป ทำให้ผู้อื่นยอมรับให้ความเชื่อถือในความรู้ความสามารถทักษะนั้น ๆ ดังกล่าว ถือว่า เป็นอำนาจส่วนบุคคลเป็นอำนาจทางความเชี่ยวชาญ (Expert Power) และอำนาจชนิดนี้จะติดตัวไปตลอดเวลาไม่มีหมด สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพด้านวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องรอบรู้ เข้าใจ ในหลักสูตรสถานศึกษาเป็นอย่างดี ถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นเพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ผู้เรียน โดยตรง ผู้บริหารจะต้องจัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องพัฒนาการจัดการศึกษาพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียนให้สอดคล้องตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ตลอดจนต้องติดตามความเคลื่อนไหวทางด้าน วิชาการตลอดเวลา เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 สอดคล้องกับงานวิจัยของอัมพา ถ้วยงาม (2551) เรื่อง การพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สมรรถนะที่ใช้ประเมิน คือ สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะ 13 สมรรถนะ และประเมินจากสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ แบ่งตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ สมรรถนะการเน้นผลสำเร็จของสถานศึกษา การให้ความสำคัญกับผู้เรียน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้บริการทางการศึกษา และการจัดการงบประมาณทรัพยากรและเทคโนโลยี สอดคล้องกับ งานวิจัยของสุธรรม ธรรมทัศนานท์ (2549) เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาประเทศ พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารถูกคาดหวังว่า คุณลักษณะ 4 ด้านที่ระดับความสำคัญในระดับมากที่สุด ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมสูงมาก เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นการบริหารรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงและแตกต่าง ไปจากรูปแบบเดิมที่ผู้บริหารคุ้นเคย ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองด้านวิชาการตลอดเวลา เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาความสามารถทางสติปัญญา เป็นสิ่งสำคัญ เป็นพฤติกรรมระดับคุณภาพ 5 และยังสอดคล้องกับเนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องพยายามแสวงหาความรู้ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ การศึกษาเพิ่มเติมอยู่เป็นประจำ ความสามารถพิเศษ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความรู้ ด้านวิชาชีพที่เหนือกว่าคนอื่น มีความสนใจ รู้ต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน เพื่อนำมาปรับการทำงานให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม อีกทั้งเป็นการพัฒนาองค์การให้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

สมรรถนะด้านกระบวนการคิด ผลการวิจัยพบว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก ผู้บริหาร สถานศึกษาในปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องใช้กระบวนการคิดในการพัฒนางานในสถานศึกษาความคิด จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพัฒนากระบวนการคิด โดยพื้นฐานของความถูกต้อง จะต้องแผ่ด้วย คุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารที่มีกระบวนการคิดจะถูกพัฒนา เป็นรูปแบบกระบวนการคิดเพื่อพัฒนา องค์การซึ่งกระบวนการคิดต่าง ๆ จะถูกกระตุ้นให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ ๆ และเคารพความคิด

ของผู้อื่น เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกระตุ้นให้บุคลากรสร้างกระบวนการคิดที่หลากหลาย เพื่อพัฒนางานในองค์กร หากแต่ความคิดดังกล่าวต้องอยู่ในพื้นฐานความเป็นไปได้ ความเป็นจริงและกำกับด้วยคุณธรรม จริยธรรม ดังงานวิจัยของทรงกลด เจริญพร (2553) เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักพุทธศาสนา พบว่า ด้านรูปแบบวิธีคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) หลักธรรมในเรื่องของโยนิโสมนสิการ เป็นทั้งหลักธรรมใหญ่และเป็นองค์ประกอบที่อยู่ในหลักธรรม ทั้งปัจจัยให้เกิดสัมมาทิฐิ 2 และวุฒิธรรม 4 ดังนั้น กระบวนการคิดของผู้บริหารและบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องใช้คุณธรรม หลักธรรมเป็นเครื่องกำกับ นอกจากนั้น การคิดนอกกรอบเชิงพัฒนาที่ไม่ซ้ำแบบผู้ใดจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสุจิตต์ บุคละนันท์ (2551) ที่กล่าวว่า การคิดนอกกรอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ HR สามารถใช้เพื่อคิดสร้างสรรค์ หรือหาหนทางปรับปรุงและพัฒนาการทำงานใหม่ ๆ สิ่งสำคัญ คือ ต้องให้ความสำคัญและต้องตระหนักถึงความสำคัญความจำเป็นกับการคิดนอกกรอบ ตลอดจนการคิดร่วมกันและการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในกลุ่มหรือทีมงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวว่า รูปแบบแสดงความคิดของสมองตามแนวคิดเรื่อง สมอง โดยรวมของเฮิร์มานน์ มีประโยชน์ในแง่ช่วยสะท้อนภาพวิธีคิดของบุคคลซึ่งมีผลต่อการแสดงพฤติกรรม วิธีสื่อสารและภาวะผู้นำของบุคคลนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารที่เข้าใจในรูปแบบการคิดที่แตกต่าง ย่อมช่วยให้ตนเองสามารถปฏิบัติกับบุคคลในองค์กรแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะของแต่ละคนได้ จนทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จในที่สุด สำหรับสมรรถนะด้านการสื่อสาร พบว่า ความสำคัญของทักษะด้านการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาว่า สภาพสังคมปัจจุบันการสื่อสาร สื่อความด้วยช่องทางสื่อที่หลากหลาย เป็นส่วนที่สำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง ทักษะการพูด การจับประเด็น การนำเสนอที่มีประสิทธิภาพในหลายช่องทาง มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารงาน และการใช้ภาษาที่ง่าย ๆ จะเกิดความเข้าใจ เห็นด้วยและคล้อยตามในที่สุด จนสามารถนำเสนอการใช้ ช่องทางการสื่อสาร สิ่งการในระบบราชการ โดยเครือข่ายพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องได้ระบุเป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 สอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552) กล่าวว่า ผู้บริหารมีการสื่อสารมากในแต่ละวันในการสั่งการและการควบคุมงานในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือ การสื่อสารได้อย่างถูกต้องและไม่มีอุปสรรค ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายของข้อมูลที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้การทำงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญพรธนา วัฒนเมฆินทร์กุล (2551) เรื่อง การศึกษาตัวแบบองค์การสุขภาพดี: กรณีศึกษาองค์การเอกชนสุขภาพไทย ในประเทศไทยที่มีอายุมากกว่า 100 ปี พบว่า ปัจจัยในการอยู่รอดขององค์การเอกชนในประเทศไทยที่มีอายุมากกว่า 100 ปีนั้น ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ด้าน คือ ด้านสุขภาพพนักงาน ด้านสุขภาพองค์กร และด้านสุขภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม

ในด้านสุขภาพองค์การนั้น ปัจจัยด้านการสื่อสารถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการทำให้องค์การอยู่รอด เช่นกัน และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของอัมพา ถั่วงาม (2551) เรื่อง การพัฒนาวิธีการประเมิน สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สมรรถนะ ที่ใช้ประเมิน คือ สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะด้านการสื่อสาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาเช่นกัน นอกจากนี้ การใช้ช่องทางการสื่อสาร การสั่งการ ผู้บริหารต้องสามารถใช้ช่องทาง การสื่อสาร สั่งการทางเครือข่ายที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้ ดังสอดคล้องนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ว่า ให้สถานศึกษามุ่งเน้นการใช้ภาษาที่ 2 ในการสื่อสารโดยให้กำหนดอย่างน้อย 1 วัน ใน 1 สัปดาห์ เป็นวันแห่งการสื่อสารภาษาต่างประเทศ นอกจากนี้ องค์การยังต้องสนับสนุนส่งเสริม การใช้การสื่อสารในระบบเครือข่ายในการเรียนการสอน และการส่ง-รับเอกสารมากขึ้นเช่นกัน สอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า การสื่อสารด้วยสื่อคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีความรวดเร็ว และมีประโยชน์มากกว่าการเขียน สามารถพูดได้ตอบ โดยเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ที่ผ่าน เครือข่าย ทางสายโทรศัพท์ สามารถมองเห็นภาพและได้ยินเสียงอีกฝ่ายหนึ่งได้ ที่ เรียกว่า วิดีโอ คอนเฟอร์เรนซ์ (Video Conferencing) หรือสื่อที่ผ่านระบบกล้องที่ติดตั้ง โน้ตบุ๊ก ที่เรียกว่า Webcam หรือระบบคลื่นความถี่โทรศัพท์ 3G, 4G เป็นต้น

4. สมรรถนะด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สมรรถนะ ด้านบุคลากรในการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นด้านที่มีความสำคัญและผู้บริหาร สถานศึกษา มีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดรองจากการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความจริงใจ จริงใจ มุ่งมั่น ทุ้มเท ขยัน มีความอดทน อุทิศเวลาต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่าง เพราะผู้บริหารคือภาพลักษณ์ขององค์การในสังคมจนได้รับความเชื่อถือ มีรางวัล เกียรติยศเป็นเครื่องยืนยัน ระบุเป็นพฤติกรรมคุณภาพ ระดับ 5 สอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Example) ประพฤติตนดีเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนั้น บทบาทของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในด้านทิศทางการทำงาน (Visioning & Setting an Example) คือ การแสดงตัวอย่างให้เห็น (Lead by Example) ผู้นำต้องเป็นตัวอย่าง ในการแบกรับความเสี่ยงและ การเรียนรู้ การจะสร้างให้คนในองค์กรกล้าที่จะคิด ทำสิ่งที่ผู้นำต้องทำให้เห็นเป็นตัวอย่างกับ พนักงานระดับล่าง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างด้านการมีความรู้ ความสามารถเป็นที่ ยอมรับ สามารถแสดงตนเป็นผู้รู้ได้เสมอ ๆ สอดคล้องกับบุคลิกลักษณะการวางตัวเหมาะสม มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น มีความเสียสละ มีความซื่อสัตย์ มีความเข้าใจตนเอง วิเคราะห์และพัฒนา ตนเอง ตลอดจนมีจิตใจที่รักต่อวิชาชีพตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยรัตน์ เมืองสง (2550) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ลักษณะ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์ประกอบที่ 1 ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก 1) มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพเพื่อคุณภาพการศึกษา 2) เป็นผู้มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีความรับผิดชอบต่อสังคม 3) เป็นคนใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สอดคล้องกับการวิจัยของสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549) เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาประเทศ พบว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารมีความประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ นอกจากนั้นด้านบุคลิกภาพ ยังเป็นผู้รู้จักตนเป็นอย่างดี เปิดเผยกล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจ มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคมและสอดคล้องกับโฮปเปอร์ และพอตเตอร์ (Hooper & Potter, 2000) เสนอแนวคิดถึงผู้นำเชิงปฏิบัติ (Tran Scendental Leadership) ที่มีประสิทธิผล สามารถเอื้ออำนวยให้ผู้ตาม ยกระดับสถานการณ์และผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งผู้นำลักษณะนี้ จะมีสมรรถนะที่เป็นบุคคลตัวอย่างที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจคนอื่น ๆ จึงจำเป็นและสมควรที่จะประพฤติปฏิบัติตนให้เป็น “ตัวแบบบทบาท (Role Models)” ให้แก่บรรดาผู้ตาม เพราะถ้าธรรมมีอยู่ว่า มนุษย์มักจะเชื่อถือและคล้อยตามสิ่งที่ตน ได้เห็นมากกว่าสิ่งที่ได้ยินได้ฟัง ส่วนสมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารต้องเรียนรู้ รู้จักบุคคลในองค์การ สร้างความผูกพัน สร้างทีมงาน จัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน สร้างขวัญและกำลังใจ ใช้หลักการทฤษฎี หลักจิตวิทยาในการบริหารบุคคลในองค์การ สร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า ความรู้ที่สูงขึ้นของบุคลากรในองค์การเป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 จากการสอบถามความเห็นด้วยของผู้บริหารสถานศึกษา และจะเห็นว่าสมรรถนะด้านการบริหารบุคลากร มีระดับความคิดเห็น โดยเห็นด้วยมากที่สุด นั้นแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารสนใจบุคลากร คือ การได้คนก่อนแล้วจึงได้งาน สอดคล้องกับคอลลิน (Collins, 2005) กล่าวว่า องค์การจะมุ่งสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ได้ องค์การต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เรื่องคนต้องมาก่อน ต้องเลือกคนที่ “ใช่” ร่วมในขบวนการ จัดให้ที่นั่งในที่นั่งถูกต้องเหมาะสมและเอาคนที่ “ไม่ใช่” ลงจากรถ เพราะคนที่ใช่เท่านั้น คือ คนที่มีทั้งความรัก (Passion) ความมุ่งมั่น (Commitment) และความมีวินัย (Discipline) ที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550) เรื่อง รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมให้โอกาสทุกคนสามารถนำกลุ่มได้ ส่งเสริมให้ผู้ตามแก้ปัญหาและดำเนินงานเป็นทีมได้

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ที่กล่าวว่า การเน้นให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ โดยทำหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริมประสาน เพื่อสร้างความร่วมมือ การสร้างคนให้มีส่วนร่วมในการวางแผน สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง สนับสนุน การมอบหมายงาน

เกิดความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนโดยมองว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญของทีมงานในสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม ผู้วิจัยมีข้อค้นพบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีและต้องสร้างความพึงพอใจของตนเองและบุคคลในองค์กร เกิดความรักในการทำงาน มีความมุ่งมั่น ใจเป็นธรรม บริสุทธิ์ ยุติธรรม มีหลักธรรมยึดเหนี่ยว มีความสุภาพอ่อนโยนอ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพเรียบร้อย มีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา มีทัศนคติ มีความศรัทธาต่อวิธีการทำงานในระบบราชการ เคารพสิทธิทางปัญญาของผู้อื่น ปฏิบัติตนตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด เชื้อมั่นในผลของความดี-ความชั่วพบเป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 เพราะว่าประเทศไทยส่วนใหญ่จะเคารพนับถือต่อกันและกันเป็นอย่างมาก มีความเชื่อทางศาสนาอย่างสูงส่งเป็นเบื้องต้นเพราะฉะนั้น ความสำนึกในด้านจิตใจ คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนความละเอียด และสิ่งที่ฝังลึกในจิตใจค่อนข้างสูงเช่นกัน สอดคล้องกับ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2554) ความที่ว่า พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงพระราชทาน “หลักราชการ” ให้กับข้าราชการไทยนานเกือบ 100 ปีมาแล้ว โดยทรงพิมพ์พระราชทานแจกข้าราชการในพระราชพิธีตรุษสงกรานต์ พุทธศักราช 2457 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2457 ว่า การเป็นข้าราชการมีแต่เพียงความรู้เท่านั้นไม่เพียงพอ จำเป็นต้องมี “คุณวิเศษ” 10 ประการด้วย ได้แก่ 1) ความสามารถ 2) ความเพียร 3) ความมีไหวพริบ 4) ความรู้เท่าถึงการณ์ 5) ความซื่อตรงต่อหน้าที่ 6) ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป 7) ความรู้จักนิตยคน 8) ความรู้จักผ่อนผัน 9) ความมีหลักฐาน และ 10) ความจงรักภักดี หมายความว่าผู้บริหารจะต้องคงถึงความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมาต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพ ไม่หลีกเลี่ยงการกระทำที่กำหนดไว้ คงรักษาความลับของผู้ได้บังคับบัญชา ยึดมั่นและรักษาคำพูดจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กรและสังคมสามารถชักชวนให้บุคคลในองค์กรและบุคคลอื่นได้เห็นความสำคัญและปฏิบัติตามเป็นพฤติกรรมในระดับคุณภาพ 5 สอดคล้องกับงานวิจัยของสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549) เรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาประเทศ พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับสังคมไทยประกอบด้วย ประเภทคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และ ด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยด้านคุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษา มีวินัยในตนเอง มีความรักศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจตามบทบาทหน้าที่ สร้างระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะส่งเสริมพัฒนาให้ผู้ร่วมงาน มีคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสม สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษา

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจามจุรี จำเมือง (2548) เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำ มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการปฏิบัติตามคุณธรรม ประกอบด้วย คุณธรรมในการครองตน ครองคน ครองงาน

มีความซื่อสัตย์ ขยัน จริงใจรับผิดชอบ และยึดหลักธรรมาภิบาล การปฏิบัติอย่างยุติธรรม เป็นการยึดระเบียบ กฎหมาย ศีลธรรมเป็นที่ตั้ง ปราศจากอคติ ปกครองอย่างยุติธรรม ประเมินการทำงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญพรธาดา วัฒนาเมจิณทร์กุล (2551) เรื่อง การศึกษาตัวแบบองค์การสุขภาพดี: กรณีศึกษาองค์การเอกชนสุขภาพไทย ในประเทศไทย ที่มีอายุมากกว่า 100 ปี พบว่า ปัจจัยในการอยู่รอดขององค์การเอกชนในประเทศไทยที่มีอายุกว่า 100 ปี ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ด้าน คือ ด้านสุขภาพพนักงาน ด้านสุขภาพองค์การ และด้านสุขภาพและความซื่อสัตย์ ความเป็นมิตรภาพ การทำงานเป็นทีม และความเป็นชุมชน ซึ่งในการศึกษาดังกล่าวจะมีเรื่องจริยธรรมจิตใจและจิตวิญญาณ เป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาสุขภาพทั้ง 3 ด้าน และสมรรถนะด้านการให้บริการ ผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องให้ความเข้าใจและสนใจความต้องการ การตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การและบุคคลนอกองค์การ และปฏิบัติตนเป็นผู้ให้บริการ และเป็นผู้รับบริการที่ดี ประทับใจ ตลอดจนการโน้มน้าวจิตใจของบุคคล ให้บริการอย่างเป็นหนึ่งเดียว สามารถสร้างวิธีการให้บริการและปรับการให้บริการให้สอดคล้องกับลักษณะของงานในองค์การเป็นพฤติกรรมระดับคุณภาพ 5 สอดคล้องกับงานวิจัยของจามจุรี จำเมือง (2548) เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ในการให้บริการนั้น ผู้บริหารจะดำเนินการในด้านชุมชน เป็นการบริการให้ความร่วมมือกับองค์การกับบุคคลในชุมชนบริการด้านอาคารสถานที่ ให้ข่าวสารความรู้ และ การประกอบอาชีพ จัดเนื้อหาวิชาที่นักเรียน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชุมชนได้ และการรับบริการ คือ การระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ประโยชน์ เชิญชวนผู้ทรงคุณวุฒินำภูมิปัญญามาให้ความรู้แก่นักเรียน และเปิดโอกาสให้ผู้คนในชุมชนเสนอแนะความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนสอดคล้องกับ ก.ค.ศ. (2547) กล่าวถึงสมรรถนะผู้บริหารด้านการบริการที่ดี มีการนำข้อมูลของผู้รับบริการมาปรับปรุงระบบบริการให้สอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง เป็นพฤติกรรมระดับคุณภาพ 5

5. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบสมรรถนะด้านการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย มีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้บริหารต้องศึกษาและวิเคราะห์เพื่อการวางแผนกำหนดความสำคัญของงานและขั้นตอนของการวางแผนการทำงาน เพราะการที่จะทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายในยุคปัจจุบันกลยุทธ์เป็นสิ่งที่สำคัญ หากเรานำมากำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมบูรณ์แล้วความสำเร็จของงานก็เป็นไปมากกว่าครึ่ง ผู้บริหารสามารถสร้างกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ การติดตาม การใช้แผนตามขั้นตอน การดำเนินการ ตลอดจนการประเมินแผนและสร้างเป็นรูปแบบได้ เป็นพฤติกรรมระดับคุณภาพระดับ 5 สอดคล้องกับเนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่แรกทางการบริหาร

ผู้นำมีความเกี่ยวข้อง โดยตรงกับการวางแผน การวางแผนเกิดขึ้นในทุกระดับของการบริหารในองค์กรทุกแห่ง การวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันตลอดเวลา ผู้นำต้องมีความสามารถในการวางแผนครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสำหรับอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยรัตน์ เมืองสง (2550) เรื่องรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีการรายงานผล แผนงาน และ โครงการนำเอาข้อมูลมาพัฒนางาน กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับนิคัย สัมมาพันธ์ (2549) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการเน้นวิธีการ หลังจากนั้นก็นำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติและการติดตามวัดผลและควบคุมการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการสร้างความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมคุณภาพระดับ 5 ในสมรรถนะด้านการนิเทศ ติดตามผล พบว่า ผู้บริหารต้องให้การสอนงาน ชี้นำ ให้คำแนะนำเป็นที่เล็งแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีสามารถกำหนดการติดตามงานได้อย่างมีขั้นตอน นอกจากนั้น ยังสามารถประเมินงานได้อย่างหลากหลายรูปแบบ เป็นพฤติกรรมระดับคุณภาพ 5 สอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า การจัดระบบการติดตามและประเมินงาน จะต้องกำหนดการติดตามว่าจะทราบผลหรือความก้าวหน้าโดยวิธีใด ควรติดตามและประเมินงานเป็นระยะ ๆ และสม่ำเสมอหรือให้มีการรายงานตามกำหนด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีนโยบายในการปรับพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ตลอดจนหาวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเมินสมรรถนะให้สอดคล้องกับยุคสมัยการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร มาเทียบเคียงเพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาของตนเอง

ข้อเสนอแนะในระดับการปฏิบัติ

1. ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยสมรรถนะในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารสามารถนำสมรรถนะที่แสดงระดับพฤติกรรมไปประเมินการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองได้

2. ระดับคุณภาพพฤติกรรมที่แสดงในสมรรถนะต่าง ๆ สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยการนำรูปแบบไปทดลองใช้และหาประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการในการพัฒนาเชิงปฏิบัติการ และจัดการฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะการบริหารงานให้สูงขึ้น ประเมินการอบรมตามพฤติกรรมสมรรถนะ และทำการวิเคราะห์หลักสูตรวิเคราะห์เนื้อหาการฝึกอบรม

2. ควรศึกษาวิจัยสมรรถนะที่ส่งผลทางตรงและส่งผลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา