

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัยและได้สรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การบริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.1 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.2 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.3 มาตรฐานการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. บทบาทหน้าที่ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
 - 4.1 บทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย
 - 4.2 บทบาทหน้าที่ตามมาตรฐานตำแหน่ง
 - 4.3 บทบาทหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพ
5. การพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ
 - 5.1 การพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
 - 5.2 การพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 6.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 6.2 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 6.3 ประเภทของสมรรถนะ
 - 6.4 รูปแบบของสมรรถนะ
 - 6.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้กำหนดให้หน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ มาเป็นหน่วยงานเดียวกัน ภายใต้ชื่อใหม่ว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 37 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ กำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาทั่วประเทศ
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์การชุมชน องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น
9. ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีได้รับให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

การแบ่งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2546 ว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (กฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546, 2546)

1. การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุสามปีถึงหกปี เพื่อเป็นการวางรากฐานชีวิตและการเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และการอยู่ร่วมในสังคม

2. การศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้และความสามารถขั้นพื้นฐาน โดยปกติใช้เวลาเรียนหกปี

3. การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

3.1 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ต่อจากระดับประถมศึกษา เพื่อให้รู้ความต้องการ ความสนใจและความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนความสามารถในการประกอบกิจการและอาชีพตามควรแก่วัย โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี

3.2 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น โดยปกติใช้เวลาสามปี โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.2.1 ประเภทสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ ศักยภาพ และความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อ

3.2.2 ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพให้เป็นการกำลังแรงงานที่มีฝีมือ หรือศึกษาต่อในระดับอาชีพขั้นสูงต่อไป

การบริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 หมวด 2 มาตรา 34 ให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่จัดการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน มาตรา 37 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนด โดยมีผู้อำนวยการเขตพื้นที่เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่ให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และให้มีรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่เพื่อช่วยปฏิบัติราชการ มีอำนาจหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษากำหนดหรือมอบหมาย อำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษามีดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตร การศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา
3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 37 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ออกเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มอำนาจการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ และ 7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553, 2553)

การบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจ

การบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยมีหลักการดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 103-104)

1. ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามจิตความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 2. ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ
 3. ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา
 4. ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา
 5. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่
 6. มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุดเพื่อให้สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว
 7. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา
 8. เพื่อให้ผู้มีส่วนที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง
- นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงกฎกระทรวง พ.ศ. 2550 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550) ดังนี้

ด้านการบริหารงานวิชาการ

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
 9. การนิเทศการศึกษา
 10. การแนะแนว
 11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
 12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
 13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
 14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
 15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
 16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
 17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- ด้านการบริหารงานงบประมาณ
1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
 2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
 3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
 4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
 6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
 7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
 8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
 10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 11. การวางแผนพัสดุ
 12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
 13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
 14. การจัดหาพัสดุ

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
 16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
 17. การเบิกเงินจากคลัง
 18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
 19. การนำเงินส่งคลัง
 20. การจัดทำบัญชีการเงิน
 21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 22. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงานด้านการบริหารงานบุคคล
1. การวางแผนอัตรากำลัง
 2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
 6. การลาทุกประเภท
 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
 10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
 12. การออกจากราชการ
 13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
 14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
 17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
 18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

ด้านการบริหารทั่วไป

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
11. การรับนักเรียน
12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. การทัศนศึกษา
16. งานกิจการนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา ในมาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อให้สถานศึกษามีอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวมและจัดระบบข้อมูลวางแผนและดำเนินการตามแผน ศึกษา กฎหมาย กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม ในมาตรา 39 กล่าวถึงสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546, ม.ป.ป.)

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ
2. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ
4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
6. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง ศึกษาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 27 กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547, 2547)

1. ควบคุมดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายกฎระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
2. พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

มาตรฐานการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ 6 มาตรฐาน ตั้งแต่มาตรฐานที่ 11-16 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2550, หน้า 85-115)

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

1. มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
2. มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ
4. มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์การ โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบครบวงจร

1. มีการจัดการโครงสร้างและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์

2. มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน

3. มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

5. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษา

เป็นฐาน

1. มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา

2. มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม

3. มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา

4. มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

5. มีการตรวจสอบและถ่วงดุล

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและประสบการณ์การเรียนรู้

ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1. มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

2. มีรายวิชา/ กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ

3. มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความถนัด

และความสามารถของผู้เรียน

4. มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้และสื่ออุปกรณ์การเรียน

ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

5. มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน

6. มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ

7. มีการนำแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

1. มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง

2. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการและความคิด

สร้างสรรค์ของผู้เรียน

3. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามรถพิเศษและความถนัดของผู้เรียน

ให้เต็มตามศักยภาพของผู้เรียน

4. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม
5. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/ นาฏศิลป์และกีฬา/ นันทนาการ
6. มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย
7. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน

พัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

1. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม
2. มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
3. มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

4. มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียง และอยู่ในสภาพใช้การได้ดี

5. มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่

การออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าว เพื่อรองรับกระบวนการปฏิรูปการจัดการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาและกำหนดบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างอิสระมีความคล่องตัว สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เพียงพอประกอบอาชีพ และการศึกษาต่อ มีคุณธรรม จริยธรรม และลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ด้านจิตใจและสังคม ประกอบด้วย มีวินัย รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน แสดงความเป็นเอกลักษณ์ไทย สามารถทำงานร่วมมือกับผู้อื่นได้ ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย อีกทั้งช่วยกันรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อม

2. ด้านสติปัญญา ประกอบด้วย การคิดเป็นระบบ ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง พัฒนาความรู้ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีพื้นฐาน รวมทั้งการมีทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ โดยมีความสามารถในการบริหารจัดการ

3. ด้านสุขภาพพลานามัย ประกอบด้วย การพัฒนาสุขภาพร่างกายและจิตใจให้แข็งแรง แจ่มใส สร้างนิสัยรักการออกกำลังกาย ดูแลการเจริญเติบโตของร่างกายให้เหมาะสมกับวัย และรู้จักการป้องกันให้ปลอดภัยจากสารเสพติดและโรคเอดส์

4. ด้านอาชีพ ประกอบด้วย การมีทักษะและรู้จักพัฒนาอาชีพท้องถิ่นให้ทันกับ

ความก้าวไกลกับอาชีพสมัยใหม่ เห็นช่องทางในการประกอบอาชีพอย่างมีจรรยาบรรณ

บทบาทหน้าที่ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 หมวด 2 มาตรา 34 (2) กำหนดให้มีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาทำหน้าที่รองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อช่วยปฏิบัติราชการในสถานศึกษา มาตรา 54 ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาการแทน และมาตรา 55 ให้ผู้รักษาราชการแทนมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ซึ่งตนแทน บทบาทหน้าที่ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามมาตรา 34 มาตรา 54 และมาตรา 55 จึงเป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องถือปฏิบัติเพื่อมิให้งานราชการได้รับความเสียหาย (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546, 2546)

บทบาทหน้าที่ตามมาตรฐานตำแหน่ง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษาในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษาการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งานประมาณการบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
2. วางแผนพัฒนาการศึกษาประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา
3. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการจัดกระบวนการเรียนรู้การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผล ประเมินผล
4. ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
5. จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา
6. การบริหารการเงินการพัสดุและทรัพย์สินอื่น
7. วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการ

8. จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9. ส่งเสริมและสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

10. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และให้บริการวิชาการแก่ชุมชน

11. จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

12. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

13. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548, หน้า 13)

1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็น คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

2. ดำรงตำแหน่งครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี สำหรับผู้มีวุฒิปริญญาตรี และ 2 ปี สำหรับผู้มีวุฒิปริญญาโทขึ้นไป หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า

3. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

4. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การให้มีและการเลื่อนวิทยฐานะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548, หน้า 14-15) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีวิทยฐานะและการเลื่อนวิทยฐานะ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องผ่านการประเมิน 3 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านที่ 2 ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน และด้านที่ 3 ด้านผลการปฏิบัติงาน การประเมินในด้านที่ 2 ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ได้นำสมรรถนะสายงานบริหาร ในสถานศึกษามาใช้ในการประเมิน ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์ โดยกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน วิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ หรือรองผู้อำนวยการ

เชี่ยวชาญตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ กศ.2 กศ.3 กศ.4 หรือ กศ.5 ตามลำดับ

บทบาทหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพ

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 9 (1) ครูสภา มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และมาตรา 49 กำหนดให้มีข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) มาตรฐานการปฏิบัติตน ของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 39-42) ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

1.1 มาตรฐานความรู้ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือ เทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง และต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษา ที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

1.1.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

1.1.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา

1.1.3 การบริหารด้านวิชาการ

1.1.4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

1.1.5 การบริหารงานบุคคล

1.1.6 การบริหารกิจการนักเรียน

1.1.7 การประกันคุณภาพการศึกษา

1.1.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.1.9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

1.1.10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

2.1.1 มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ

2.1.2 มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่ง

หัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปี

2. มาตรฐานด้านการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ประกอบวิชาชีพ
ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

- 2.1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
- 2.2 ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของ

บุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

- 2.3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- 2.4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- 2.5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
- 2.6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
- 2.7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพข้อ การศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- 2.8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2.9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- 2.10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- 2.11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
- 2.12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

3. มาตรฐานด้านการปฏิบัติตนของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

3.1 จรรยาบรรณต่อตนเอง ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง
พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ
สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

3.2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์
สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

3.3 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3.3.1 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ
ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

3.3.2 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และ
นิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความ
บริสุทธิ์ใจ

3.3.3 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

3.3.4 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ

3.3.5 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

4. จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

5. จรรยาบรรณต่อสังคม ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

การพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ

ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้ช่วยในการบริหารจัดการศึกษาของผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ดังนี้

การพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง หลักสูตรการพัฒนาผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จะได้รับการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2552 ก)

ส่วนที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 91 ชั่วโมง แบ่งเป็น 3 หมวด ประกอบด้วย

หมวดที่ 1 คุณลักษณะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ จำนวน 37 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. การพัฒนาสุขภาพกาย
2. การพัฒนาบุคลิกภาพ
3. การพัฒนาทักษะการสื่อสาร
4. การพัฒนาเจตคติ ค่านิยม และการสร้างวัฒนธรรม

5. การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม
6. การเสริมสร้างวินัย และจรรยาบรรณวิชาชีพ
7. การพัฒนาจิต

หมวดที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ จำนวน 27 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. ผู้นำทางวิชาการ และการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

2. ปรัชญาการศึกษาของชาติ หลักการจัดการศึกษา
3. การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
6. องค์การแห่งการเรียนรู้

หมวดที่ 3 การบริหารและการจัดการในสถานศึกษา จำนวน 27 ชั่วโมง

1. นโยบาย ภารกิจของสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. การบริหารจัดการในสถานศึกษา
3. การพัฒนาระบบภาคีเครือข่าย การพัฒนาสถานศึกษา การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล

4. กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กิจกรรมฝึกประสบการณ์รองผู้อำนวยการสถานศึกษา แบ่งเป็น ประชุมรับฟังคำชี้แจงการฝึกประสบการณ์ ฝึกประสบการณ์ละรายงานผลในสถานศึกษาด้านแบบ จำนวน 15 วัน

ส่วนที่ 2 การจัดทำและนำเสนอผลงาน จำนวน 20 ชั่วโมง ประกอบด้วย กิจกรรมสัมมนา และกิจกรรมการจัดทำรายงานและการนำเสนอผลงาน

การพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2545 มาตรา 53 กำหนดให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประกอบกับพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 43 ได้กำหนดให้วิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะ เพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารให้สูงขึ้น คณะกรรมการคุรุสภา จึงได้กำหนดมาตรฐานหลักสูตรการฝึกอบรมโดยเน้นสมรรถนะในการบริหารจัดการสถานศึกษา

(Competency - based curriculum: CBC) ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) การฝึกอบรมภาคทฤษฎี และการประยุกต์ใช้ และ 2) การฝึกประสบการณ์ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548)

1. การฝึกอบรมภาคทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ หมายถึง การนำความรู้และการเรียนรู้ ทฤษฎีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดสมรรถนะที่สำคัญ ในการประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 9 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 เซอร์ปัญญา (IQ - Intelligence quotient or mental horsepower) ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพต้องมีความสามารถทางสติปัญญาทั่วไปในระดับสูงเพื่อจัดการกับความซับซ้อน ยุ่งยากที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การเข้าใจความคิดรวบยอดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ การคิดเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งความสามารถในการใช้ไหวพริบแก้ไขสถานการณ์

สมรรถนะที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ - emotional quotient or emotional intelligence) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถอ่านและรับรู้ความรู้สึก ของบุคคล คาดการณ์ได้ล่วงหน้าถึงปฏิกิริยาได้ตอบของผู้อื่น เข้าใจถึงขวัญและบรรยากาศ ในการทำงาน รวมทั้งเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การ

สมรรถนะที่ 3 ความรู้ในงาน (Knowledge - business and technical acumen) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความรู้ที่ถูกต้องในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เข้าใจถึง ข้อจำกัดในการนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริง รวมทั้งสามารถประยุกต์องค์ความรู้และ ประสบการณ์เพื่อประกอบการตัดสินใจ

สมรรถนะที่ 4 การพัฒนาตน (Growth - personal development) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เข้าร่วมในสถานการณ์และการเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยการลงมือปฏิบัติ รู้จักผ่อนคลาย เต็มใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักใช้วิกฤติให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ และ ส่งเสริมให้ผู้อื่นปฏิบัติเช่นเดียวกัน

สมรรถนะที่ 5 ความตระหนักในตนเอง (Ego - strong sense of self) ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรมและ จรรยาบรรณของวิชาชีพ มีความมั่นคงหนักแน่นไม่หวั่นไหว ยอมรับผลที่เกิดจากการกระทำของ ตนเอง รวมทั้งปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและยึดมั่นในจริยธรรม

สมรรถนะที่ 6 การสั่งการ (Directing - giving direction) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้อง สามารถกำหนดทิศทางเพื่อบรรลุผลสำเร็จ มีศิลปะในการกระจายอำนาจ มอบอำนาจและควบคุม บังคับบัญชา รวมทั้งให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานได้

สมรรถนะที่ 7 การชี้นำ (Selling - influencing others) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตามและปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ด้วยความเต็มใจจนบรรลุผลสำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานโดยใช้ทักษะความชำนาญและการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

สมรรถนะที่ 8 การริเริ่ม (Initiating – making things happen) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถปฏิบัติงานเชิงรุก ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจเพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ

สมรรถนะที่ 9 มนุษยสัมพันธ์ (Human relations – building relationships) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจถึงความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่เกิดจากความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ และสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จจุดประสงค์ของการฝึกอบรมและสาระความรู้ในภาคทฤษฎีและการประยุกต์ใช้

2. การฝึกประสบการณ์ หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานหรือศึกษาดูงานเพื่อเสริมทักษะด้านการบริหารในสถานศึกษา รวมทั้งการสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ดังนี้

2.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องปฏิบัติงานหรือศึกษาดูงานด้านการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีต้นแบบที่ดีในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารวิชาการและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ การเงินและพัสดุการบริหารงานธุรการ อาคารสถานที่ ความสัมพันธ์กับชุมชน และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต้องเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการฝึกปฏิบัติงานหรือศึกษาดูงาน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ได้นำมาใช้อย่างแพร่หลาย เริ่มต้นในช่วงต้นของปี ค.ศ. 1970 โดยสมาคมการบริหารจัดการแห่งประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (The American management association: AM) ซึ่งได้ริเริ่มให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะอย่างจริงจัง โดยสมาคมดังกล่าวได้คัดเลือกบริษัท Mcber เข้ามาช่วยในการวิจัย และมีไบอาทซิส (Richard Boyatzis) เป็นหัวหน้าโครงการโดยคาดหมายว่าผลการวิจัยนี้จะนำไปสู่การสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจำนวน 2,000 คน ที่มีลักษณะงานแตกต่างกันจำนวน 41 งาน โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจาก 12 องค์กรที่มีภูมิหลังแตกต่างกันทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ภายใต้งานมาตรฐานการวิจัยว่าผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน และผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยเท่ากับมาตรฐาน มีสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) แตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ และทักษะ (พฤติกรรม) ของผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน สามารถที่จะเรียนรู้และฝึกฝนได้ รวมทั้งวิธีการพัฒนาทักษะที่ดีที่สุดก็คือการให้ลงมือฝึกปฏิบัติ และควรให้ลงมือฝึกปฏิบัติจริงในงานที่ตนเองทำ กับอีกประการหนึ่งคือหลักฐานหรือข้อมูล ขั้นสุดท้ายที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารต้องมาจากการงานของผู้บริหารเอง ผลการวิจัย ของคณะนักวิจัยนี้ได้รับการนำมาออกแบบโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร ซึ่งเป็น สิ่งสำคัญและผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ (ฐิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2549)

ประเทศไทย ได้มีการนำแนวความคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่าย บริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น บริษัทในเครือ ปูนซิเมนต์ไทย บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันได้แปรรูป (Privatized) เป็นบริษัท มหาชนจำกัดไปแล้ว เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิด Competency ไปใช้และเกิดผลสำเร็จ อย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซิเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้าง บริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based human resource development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (SES) ในระบบ ราชการไทย และได้กำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคตและนำมาพัฒนาใน ตำแหน่งงานต่าง ๆ ในวงการศึกษไทยด้วย (ปฐมพงศ์ สุกเลิศ, 2549)

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าขีดความสามารถมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือ Competence ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อจริยา วัชรวิวัฒน์ (2549, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่ประกอบด้วย ความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติที่บุคคลพึงมี ในการที่จะปฏิบัติ หรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด และสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, หน้า 12) ให้คำจำกัดความว่าสมรรถนะ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้าง ผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

दन्य तेनपु (2548, หน้า 88) ได้นิยามว่าสมรรถนะ คือ การบูรณาการ ความรู้ ทักษะ ทักษะ หรือพฤติกรรม รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ หรือเกิดผลงาน ที่มีคุณค่าสูงสุด และเป็นสิ่งที่เป็นความเชี่ยวชาญ สมรรถภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจ มีอยู่ และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่มีหรือไม่อาจลอกเลียนได้

อากรณ ภูวพิณ (2548, หน้า 14) กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของสมรรถนะว่า คือลักษณะ พฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ตลอดจน คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

วัฒนา วัฒนพงศ์ (2549, หน้า 33) กล่าวถึงสมรรถนะว่า หมายถึง ระดับของ ความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 27) กล่าวถึงสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถ ของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่าสมรรถนะนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทักษะ อุปนิสัยส่วนบุคคลของตนด้วย

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristic of attributes) ที่ ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความ รับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2548, หน้า 1128) ให้ ความหมายคำว่าสมรรถนะหมายถึง ความสามารถ ซึ่งมีความหมายว่ามีคุณสมบัติเหมาะแก่การ จัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549, หน้า 44) ได้นิยามสมรรถนะไว้ว่า หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะ อื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

Spencer and Spencer (1993, pp. 9-11) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะ เหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือการ

ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลตามเกณฑ์ที่ใช้ อ้างอิง (Criterion – reference) หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (Superior performance)

Dale and Hes (1995, pp. 80) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ได้ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competence) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้ คือองค์ประกอบของความสามารถ (Element of competence) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range statement)

Nagelsmith (1995, pp. 245) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า เป็นความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีทักษะ ความรู้ ค่านิยมการคิด และเจตคติ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ

McClelland (1999, pp. 124) กล่าวถึงสมรรถนะว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่สามารถผลักดันปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Parry (1996, pp. 48-56) ได้นิยาม Competency ว่าคือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) คุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลงานของตำแหน่งงานซึ่ง สามารถเปรียบเทียบได้กับมาตรฐานของงานและสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการพัฒนาและใช้ องค์ประกอบของ McClelland มาเป็นแนวทางในการกำหนดนิยามเช่นกัน แต่ได้รวมส่วนที่เป็น Self-concept, Trait และ Motive ไว้ด้วยกันและเรียกทั้งหมดนี้ว่าคุณลักษณะหรือ Attributes

Good (2001, pp. 121) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงทักษะ (Skill) ความคิดรวบยอด (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภทเป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการนำเอาหลักการ แนวคิดทฤษฎี รวมทั้งเทคนิคในสาขาวิชาต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทำงานและแก้ปัญหาให้ได้ผลอย่างสูงสุด

จากความหมายของสมรรถนะของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่าสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก และส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติ ทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น และเกิดผลงานสูงสุดตามที่ต้องการ

ความสำคัญของสมรรถนะ

ปัจจุบันนี้ สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์การทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การได้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้างาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน ซึ่งมีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ระบุว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ สมรรถนะมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานต่อองค์การหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวม ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรม แก่บุคลากรในองค์การ
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPI) บรรลุเป้าหมายเพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง
5. สามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรในองค์การประสบความสำเร็จได้เพราะความสามารถที่เขามีอยู่
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

ความสำคัญของสมรรถนะในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้นมีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ

เป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นประโยชน์ของ Competency ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

1. การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน
2. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงาน ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
5. การบริหารผลงาน (Performance management)
6. การบริหารคนเก่ง (Talent management)
7. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
8. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

จึงสรุปได้ว่าสมรรถนะ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การดำเนินงานขององค์กร และมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยสมรรถนะมีผลทำให้การดำเนินการกิจบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของสมรรถนะ

การศึกษาประเภทของสมรรถนะ ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ทำการศึกษาประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

Rylatt and Lohan (1999, pp. 57-83) ได้เสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

1. บทบาทหลัก (Key role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพัน หรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่
2. หน่วยของสมรรถนะ (Unit of competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ
3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือผลลัพธ์ (Output) ก็ได้
4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ
5. เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6. คำแนะนำ (Evidence guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหา และกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

อากรณ ภูวพิพัฒน์ (2548) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role - based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job - based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชีควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional competency หรือ Job competency เป็น Technical competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริง ตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

อภิรักษ์ วรรณสาธพ (2548, หน้า 16-27) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ประเภทที่ต้องมีทั้งองค์กร (Core organization competency) คือ สมรรถนะที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้ เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้ ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนค่านิยม ที่คนในองค์กรมีการถือปฏิบัติร่วมกัน

2. ประเภทที่มีตามลักษณะงานหรือมีเฉพาะด้าน (Technical function competency) คือสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน ซึ่งจะมีขั้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือที่คาดหวังสมรรถนะ ประเภทนี้จะสะท้อนถึง ความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน

3. ประเภทที่ต้องมีตามระดับตำแหน่งหรือตามสายการบริหาร (Profession structural Managerial competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งจะต้องมีและแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้างขวางความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีการที่จะได้รับเลื่อนระดับความรับผิดชอบในการบริหารการจัดการและความก้าวหน้าในองค์การ

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2548, หน้า 54-55) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นความสามารถในระดับแก่นขององค์การ ความสามารถหลักนี้หากพิจารณาในบริบทที่ต่างกัน ก็อาจเป็นได้ทั้งความสามารถหลักขององค์การ และความสามารถหลักของพนักงานในองค์การ

2. สมรรถนะพิเศษของบุคคล (Personal competency) คือบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

สุกัญญา ยาวะประภาส (2547, หน้า 15) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็นสมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional competency) ดังนี้

สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์การ สมรรถนะหลักขององค์การจะถ่ายทอดลงไปที่บุคคลและกลายเป็นสมรรถนะที่บุคคลทุกคนในองค์การต้องมี

สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก อาทิ ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายบัญชีต้องมีสมรรถนะหลักด้านความรู้ของการบัญชี และมีทักษะด้านการทำบัญชี ฝ่ายการวางแผนต้องมีสมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และมีทักษะในการจัดทำแผน เป็นต้น ฯลฯ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 259) ซึ่งได้แบ่งประเภทของสมรรถนะโดยพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายขององค์กร และบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานจึงแบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน ความสามารถของนักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือการลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะของงาน (Job competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้
3. สมรรถนะขององค์กร (Organization competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและการเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้

การแบ่งประเภทของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่าจะพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายขององค์กร และบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร สมรรถนะจึงแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านบุคคล เป็นความสามารถของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถทำงานที่สูงกว่าให้เกิดผลสำเร็จ 2) ด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลที่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการ เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ และ 3) ด้านองค์กร ที่กำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ

รูปแบบของสมรรถนะ

ผู้บริหารควรต้องพัฒนากิจกรรมและทำความเข้าใจกับกระบวนการการเรียนรู้ว่าการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ว่าควรจะมีสมรรถนะด้านใดบ้าง และสามารถพรรณนาได้ถึงตัวชี้วัดของภาระงานในทุก ๆ งานเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างองค์ประกอบของสมรรถนะในองค์กร มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความหมายของรูปแบบสมรรถนะไว้ ดังนี้

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า ดัชนีของรูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การจัดกลุ่มสมรรถนะ 3-6 กลุ่ม โดยมีตัวสมรรถนะ 12-27 สมรรถนะ ในแต่ละสมรรถนะมี 3-7 ตัวชี้วัดพฤติกรรม (รวมถึงตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์) การบรรยายและการอธิบาย บางขั้นตอนจะมีหลายตัวอย่างและหลายคำอธิบาย ขณะที่บางขั้นตอนอาจจะมีคำอธิบาย คำบรรยาย หรือตัวอย่างแค่เพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลยก็เป็นได้

Hughes, Ginnett and Curphy (2002) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ และความสามารถหรืออื่น ๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

Dubois et al. (2004) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การเขียนพรรณนาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จหรือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานในงานแต่ละประเภท การทำงานเป็นทีม แผนก ขอบเขตหรือในองค์กร

Shermon et al. (2005) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง เครื่องมือในการประเมินและการตัดสินใจที่จะกำหนดคู่มือสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จหรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะในเขตพื้นที่นั้น ๆ โดยรูปแบบมักจะแบ่งส่วนโดยอาชีพและรวมไปถึงในส่วนของความสามารถด้านเทคนิคและการมอบอำนาจ

Dubois and Richmond (2009) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ คือ รูปแบบของการพรรณนาถึงความสามารถหรือประสบการณ์และการมีคุณสมบัติที่เหมาะสมอื่น ๆ ในเรื่องผลการปฏิบัติงานหรือระบบการดำเนินงานของบุคคลในแต่ละบทบาทให้ประสบความสำเร็จ

ศุภัญญา รัชมิธรรมโชติ (2549) กล่าวว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง รูปแบบการจัดกลุ่ม Competency ขององค์กรหน่วยงานหนึ่ง ๆ โดยรูปแบบดังกล่าวมักเกิดจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Core values) หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ขององค์กรมาพิจารณาร่วมกับงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร รูปแบบของสมรรถนะมักจะระกอบด้วยประเภท (Category) หรือ (Groups) ของสมรรถนะประมาณ 2-4 กลุ่ม ซึ่งในตำราต่าง ๆ เรียกกลุ่มดังกล่าวว่า Cluster โดยแต่ละส่วนหรือแต่ละ Cluster ก็จะประกอบด้วยสมรรถนะประมาณ 2-5 ตัว อาจจะมากหรือน้อยกว่านี้ก็ได้

จากความหมายของรูปแบบสมรรถนะดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะ หมายถึง การนำรายการสมรรถนะมาจัดกลุ่ม แล้วเขียนพรรณนาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์หรือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานในงานแต่ละด้านที่สามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะ เป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งกำหนดเป็นภาพกว้าง ๆ ถึงการปฏิบัติงาน ที่ดีที่สุด ซึ่งนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ดังนี้

Parry (1996, pp. 48-56) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดองค์ประกอบของ สมรรถนะ ไว้ดังนี้

1. ควรระบุสมรรถนะในลักษณะกว้าง ๆ และมีความเป็นสากลที่จะเป็นสเกลที่จะทำให้ ได้รับการยอมรับจากหลาย ๆ ฝ่าย แต่เงื่อนไขในการปฏิบัติของแต่ละกลุ่มอาจจะแตกต่างกันไป
2. หลีกเลี่ยงการระบุสมรรถนะที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงในบางสมรรถนะ เช่น
วุฒิการศึกษา
3. ควรระบุสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้และวัดได้
4. สิ่งที่จะระบุควรจะเป็นจุดที่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริงและควรมีตัวอย่างอธิบาย
พฤติกรรม
5. ใช้ภาษาที่อ่านง่าย และเข้าใจง่ายในการระบุสมรรถนะ
6. ต้องเขียนสมรรถนะให้สั้นกระชับและได้ใจความ
7. การระบุถึงสมรรถนะที่มีความคล้ายคลึงกันให้แยกกันอย่างเด่นชัด
8. สมรรถนะควรเน้นการระบุถึงความต้องการในอนาคต เพื่อฝึกอบรมบุคลากร
ให้พร้อมรับสถานการณ์ในอนาคต
9. ควรระบุให้สามารถมองย้อนไปถึงพฤติกรรมในการทำงานได้ คือ จากผลงานสู่
พฤติกรรม และพฤติกรรมสู่สมรรถนะ
10. ควรระบุถึงระดับพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้มีความชัดเจน และ
ยกตัวอย่างในพฤติกรรมที่คาดหวังประกอบและจะดีที่สุดหากสามารถอธิบายแยกระดับพฤติกรรม
ธรรมดา กับ สูงสุดได้

11. หลีกเลี่ยงสมรรถนะที่เป็นบุคลิกลักษณะนิสัย เพราะหลายคุณลักษณะของบุคลิกล
ไม่สามารถปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรม

12. จัดสมรรถนะที่คล้ายกันให้เป็นกลุ่มเดียวกัน

Lewis et al. (2001, pp. 28-29) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหาร
ในปัจจุบันและอนาคตว่าควรมีองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังนี้

1. สื่อสารกับผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารที่ดีต้องมีทักษะในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้อย่าง
ชัดเจน มีทักษะการพูด สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามทัศนคติของตนเองได้สามารถจุดประกาย

ความคิดให้เกิดแรงบันดาลใจ และมีความกระตือรือร้นเต็มใจกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเอง นอกจากทักษะการพูดแล้วผู้บริหารจะต้องมีทักษะการฟัง และการเขียนด้วย จึงจะเชื่อได้ว่าเป็นนักสื่อสารที่ดี

2. ทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการทีมงานสามารถจัดการให้ทุกคนในทีมงานประสานความร่วมมือกันจนวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลผู้บริหารต้องรับผิดชอบการสรรหาและคัดเลือกสมาชิกของทีมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมช่วยให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ทุกคนในทีมอุทิศตนในการทำงานอย่างเสียสละให้กับกลุ่ม ตลอดจนแบ่งปันรางวัลที่ได้รับจากการทำงานให้กับสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเสมอภาคกัน

3. รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้กับระบบงานขององค์การได้อย่างเหมาะสม

4. เป็นนักแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องมีทักษะความสามารถในการแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ทั้งผู้ที่เห็นด้วยและผู้ที่มีความเห็นโต้แย้ง มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีการตัดสินใจที่ฉับไวและรอบคอบ

5. มีคุณลักษณะแบบนักรบ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้บริหารต้องยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เข้าใจความสลับซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงของโลกและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

6. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมเป็นเหยื่อของการเปลี่ยนแปลง พยายามเรียนรู้คิดค้นแสวงหานวัตกรรมวิธีการใหม่ ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้อยู่ในฐานะเป็นนายของการเปลี่ยนแปลงสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้

7. การใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม ในยุคของการแข่งขันในปัจจุบัน ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การได้โดยสิ้นเชิงเหมือนในอดีต จึงจำเป็นต้องถ่ายโอนอำนาจมอบอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานระดับล่าง ให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนไป

Boam and Sparrow (1982, p. 131) ได้นำเสนอโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่าจะมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะ ที่จำเป็น 3 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 12 ตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieving results)

1.1 การวางแผนและการจัดองค์การ

1.2 การมุ่งสู่ผลลัพธ์

- 1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 1.4 การควบคุมผลการประเมิน
2. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analyzing and deciding)
 - 2.1 การคิดในมุมกว้าง
 - 2.2 การคิดเชิงวิเคราะห์
 - 2.3 ความเข้าใจในภาระงาน
 - 2.4 การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with people)
 - 3.1 ความเชื่อด้วยเหตุและผล
 - 3.2 การทำงานเป็นทีม
 - 3.3 ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 3.4 การจัดการแบบยืดหยุ่น

Delmont (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารระดับภาควิชาและได้นำเสนอองค์ประกอบสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์และยั่งยืน 2) ตัดสินใจและใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม 3) การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและการโน้มน้าวใจ 4) การสร้างสรรคงานและนวัตกรรม 5) การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้ 6) การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ 7) การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล เชื่อตรงไว้วางใจได้ มีคุณธรรมและจริยธรรม และ 8) การแสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ
2. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ชุมชน 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น 3) การนำทีมกรรมการหรือโครงการหรือการดำเนินการประชุม และ 4) การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และแก้ไขปัญหา การจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การจัดการองค์การ การวางแผน การมอบหมายงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิผลขององค์การ 3) การตัดสินใจที่ทันเวลาและเหมาะสม 4) ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษา 5) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและคงทน และ 6) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

Spencer and Spencer (1993, pp. 40-45) ได้นำเสนอองค์ประกอบสมรรถนะที่สำคัญ

ของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ด้าน ดังนี้ 1) การมุ่งสู่ความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมโนทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง และ 8) ความร่วมมือประสานงาน

Sneed (1996) ได้สรุปสมรรถนะทางการบริหารที่ปรากฏในรายงานของ Commission on achieving necessary skills: Scans ที่รายงานใน America 2000 จำแนกสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร (Handle resource) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อยดังนี้ 1) การบริหารจัดการเวลา 2) การบริหารจัดการการเงิน 3) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก และ 4) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. ความสามารถในการบริหารจัดการสารสนเทศ (Handle information) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) การใช้และประเมินผลสารสนเทศ 2) จัดระบบและบำรุงรักษาสารสนเทศ 3) การแปลความและการสื่อสารสารสนเทศ และ 4) การใช้คอมพิวเตอร์ในการประเมินผลสารสนเทศ
3. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกของทีมงาน 2) การสอนงาน 3) การให้บริการผู้รับบริการ หรือลูกค้า 4) การแสดงภาวะผู้นำ 5) การเจรจาต่อรองเพื่อการตัดสินใจ และ 6) การปฏิบัติงานในวัฒนธรรมที่หลากหลายได้
4. การบริหารจัดการระบบ (Handle system) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย คือ 1) มีความเข้าใจระบบ 2) การตรวจสอบและแก้ไขการทำงาน และ 3) การปรับระบบและการพัฒนาระบบ
5. การบริหารจัดการเทคโนโลยี (Handle technology) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย คือ 1) การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม 2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงาน และ 3) การบำรุงรักษาและแก้ไขเทคโนโลยี

Boyatzis (1982) ได้ศึกษาว่าผู้บริหารควรมีลักษณะหรือมีสมรรถนะอย่างไร พบว่ารูปแบบสมรรถนะ (Competency model) แบ่งกลุ่มเป็น 6 กลุ่ม (Cluster) ประกอบด้วยสมรรถนะ 21 สมรรถนะ และมีเพียง 12 ตัวแปรที่มีลักษณะที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competencies) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การมุ่งประสิทธิภาพ 2) การทำงานเชิงรุก 3) ความสามารถในการวินิจฉัย 4) สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ 5) ความเชื่อมั่นในตัวเอง 6) สมรรถนะในการนำเสนอ ด้วยวาจา 7) สมรรถนะในการมองภาพรวม 8) สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม 9) สมรรถนะ

ในการบริหารกระบวนการกลุ่ม 10) สมรรถนะในการรับรู้ 11) สมรรถนะในการควบคุมตนเอง และ 12) ความอดทนและการปรับตัว

Slocum et al. (2008) ได้นำเสนอสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหาร ไว้ 6 สมรรถนะ (Six core managerial competencies) ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการสื่อสาร (Communication competency) ประกอบด้วย
 - 1) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ 2) การสื่อสารแบบเป็นทางการ และ 3) การเจรจาต่อรอง
2. สมรรถนะด้านการวางแผนการบริหาร (Planning administration competency) ประกอบด้วย
 - 1) การรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและการแก้ปัญหา 2) การวางแผนและการจัดการโครงการ 3) การบริหารเวลา และ 4) การบริหารการเงินและงบประมาณ
3. สมรรถนะด้านการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) ประกอบด้วย
 - 1) ความเข้าใจในธุรกิจ 2) ความเข้าใจในองค์กร และ 3) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์
4. สมรรถนะด้านการบริหารตนเอง (Self - management competency) ประกอบด้วย
 - 1) การควบคุมและประพฤติตามจริยธรรม 2) การแรงจูงใจและความยืดหยุ่นเฉพาะบุคคล 3) การสร้างความสมดุลในการดำรงชีวิตและการทำงาน และ 4) การสร้างความตระหนักและการพัฒนาตนเอง
5. สมรรถนะด้านการผสมผสานวัฒนธรรม (Multicultural competency) ประกอบด้วย
 - 1) การสร้างความเข้าใจวัฒนธรรมแห่งความรู้ และ 2) วัฒนธรรมการตอบสนองอย่างรวดเร็วและตรงไปตรงมา
6. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) ประกอบด้วย
 - 1) การออกแบบทีม 2) การเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน และ 3) การจัดการทีมอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553) ได้กล่าวถึงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ว่ามีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการช่วยบริหาร กิจการของสถานศึกษา จึงต้องเป็นมืออาชีพทางด้านการบริหารจัดการสถานศึกษามีความสามารถในการนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายได้ คุณลักษณะหรือสมรรถนะของรองผู้อำนวยการ ที่พึงประสงค์มี 6 ประการ ได้แก่

1. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ
 - 1.2 การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา
 - 1.3 การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม
2. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.2 การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
- 2.3 การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2.4 การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ
3. การเป็นผู้นำด้านวิชาการ ในเรื่องต่อไปนี้
 - 3.1 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ
 - 3.2 การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้
 - 3.3 การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา
 - 3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ
 - 3.5 การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่อไปนี้
 - 4.1 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่
ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์การ
ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์การนั้น
 - 4.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 4.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 4.4 การบริหารความขัดแย้ง
 - 4.5 การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 4.6 เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่
5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ในเรื่องต่อไปนี้
 - 5.1 การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อชุมชนและสังคม
 - 5.2 การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม
6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในเรื่องการพัฒนาตนเอง
เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารว่า หมายถึงความสามารถของบุคคลเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 7 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผน
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การคิดในเชิงวิเคราะห์

4. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

5. การบริหารคน

6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

7. การบริหารความขัดแย้ง

อาภรณ์ ภูวพิณพันธุ์ (2548) ได้นำเสนอสมรรถนะทางการบริหาร ว่าหมายถึงความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 15 สมรรถนะ คือ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การแก้ไขปัญหา 3) การวางแผน 4) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 5) การวิเคราะห์ธุรกิจ 6) การตัดสินใจ 7) การมีไหวพริบ 8) การสร้างทีมงาน 9) การมอบหมายงาน 10) การบริหารทรัพยากร 11) การคิดเชิงวิเคราะห์ 12) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 13) การสอนงาน 14) การติดตามงาน และ 15) การบริหารความขัดแย้ง

เทือน ทองแก้ว (2550, หน้า 91) กล่าวถึง องค์ประกอบของสมรรถนะหลักตามแนวคิดของแมคเคิลเลนดมี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

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

สุรัตน์ ดวงชาทม (2556) ให้ความเห็นว่า “ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารที่มีสมรรถนะสูงและมีมาตรฐานอย่างมืออาชีพ ต้องมีสมรรถนะดังต่อไปนี้

1. มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality) ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี คนที่มีบุคลิกภาพดีคือ คนที่มีจิตใจแจ่มใส กายสง่า วาจาดี หรือคนที่มีบุคลิกดองดา วาจาต้องใจ ภายในต้องเยี่ยม

2. มีความรู้ดี (Knowledge) ต้องเป็นผู้มีความรู้ดี ผู้มีความรู้ดีจะเป็นผู้มีบารมี เป็นที่ยอมรับ มีคำกล่าวว่า “Knowledge is power ความรู้คืออำนาจ” ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจะเป็นผู้ที่รู้กว้าง และรู้ลึก คือ Know something in everything รู้บางสิ่งในทุกอย่าง (ความรู้ทั่วไป ต้องรู้กว้างและรู้ไกล) รู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง (รู้งานในหน้าที่ต้องรู้ลึก) รวมทั้งรู้อย่างถูกต้องหลักวิชา สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คือ สิ่งที่ยากเห็น อยากมี อยากเป็น ในอนาคตหรือภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ทำหาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก คือ ได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็น ได้ทำมาก คนที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (Vision with action) มักจะสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามคนที่ไม่มีวิสัยทัศน์แต่ไม่พยายามนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ก็เท่ากับ การเพ้อฝัน ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ

4. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) ต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ทั้งนาย ลูกน้อง เพื่อน และคนทั่วไป เพราะความสำเร็จในการบริหาร ไม่ได้เกิดจากการทำงาน เพียงลำพังของผู้บริหาร แต่เกิดจากการที่ทุกฝ่ายให้การช่วยเหลือสนับสนุน

5. มีภาวะผู้นำ (Leadership) ต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong leadership) สามารถนำทีมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่าง มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

6. เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Chief change officer) ต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ดี ขององค์กร โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันยังมีความต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะทำให้งานบรรลุผล สำเร็จ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ลึกและรู้รอบ มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

7. มีคุณธรรมจริยธรรม (Moral & ethics) ผู้นำที่มีคุณธรรมประจำใจ สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ได้อย่างสง่างาม มีคำกล่าวว่า “ความดีตกถึงวังราวกันไม่ได้ ความชั่วทดแทนกัน ไม่ได้ ความกล้าแบ่งปันกันไม่ได้” นักบริหารมืออาชีพจะต้องหมั่นตรวจสอบตนเองให้เป็นผู้มี คุณธรรมจริยธรรมอยู่เสมอ

8. บริหารจัดการดี (Administration & management) ต้องมีความสามารถในการบริหาร จัดการ สามารถมองภาพงานได้ตลอดแนว (See through) คือ รู้จักจุดเริ่มต้นของงาน และจุดสุดท้าย ของงาน และรู้จักกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. มีความสามารถพิเศษรอบด้าน (Talent) ความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องมีความรู้ และทักษะที่สำคัญอื่น ๆ ประกอบ เช่น กล้าตัดสินใจ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นนักประสานสืบทิศจ รุ้จักบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สร้างทีมงานและพัฒนาทีมงาน เสริมสร้างพลังอำนาจ ตลอดจน ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร

10. เป็นผู้นำวิชาชีพ (Professional leader) ต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของ วิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดีมีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมี ความชำนาญการหรือเชี่ยวชาญในวิชาชีพมีผลงานเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่ประกอบ วิชาชีพด้วยกัน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 1-4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักในการ บริหาร ตาม Model สมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 8 สมรรถนะ ได้แก่

1. ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ (Organizational awareness - OA) ความเข้าใจ และความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนาทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการในองค์การของตนและองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีผลต่อองค์การและภารกิจที่ตนปฏิบัติงานอยู่

2. การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) การแสดงออกถึงการยอมรับ ความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ภายใต้ สภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่ง ในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5. คุณธรรมจริยธรรม (Moral & integrity) การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน

โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเป็นกำลังในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

7. มนุษย์สัมพันธ์ (Human relation) ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์การ

8. จิตมุ่งบริการ (Service mind) ความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ 2 ลักษณะ คือสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหารงานในสถานศึกษาดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

1.3 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้

องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนาหรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์การและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

1.4 สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ในการปฏิบัติงาน

2. สมรรถประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

2.1 สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสม ของแผนงาน/ โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

2.2 สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจน สามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม

เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

2.3 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน ได้พัฒนา

ในรูปแบบต่าง ๆ

2.4 สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อ การพัฒนางาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทาง การพัฒนาองค์กร

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทาง การพัฒนางาน และความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลง

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552) ได้นำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะ (Competency-based approach) มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยการจัดทำรูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาขึ้น และได้กำหนดสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (Principal competency model) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ ได้แก่

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)
2. ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (Learning management leader)
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)

4. จริยธรรม (Integrity)
5. การสื่อสารและจูงใจ (Communication and influencing)
6. ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management expertise)
7. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making)
8. การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
9. การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Information technology management for education)
10. การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (Assessing and monitoring educational management)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, หน้า 44) ได้แบ่งสมรรถนะเพื่อใช้ประเมิน ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะด้านการบริหาร (Management competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) และสมรรถนะประจำสายงาน 18 กลุ่มสายงานที่มี 20 สมรรถนะ สำหรับสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านการบริหาร ได้แก่

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบราชการเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (Service mind)
3. การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Team work)

สมรรถนะด้านการบริหาร หมายถึง ความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ในระดับบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)
3. การให้อำนาจผู้อื่น (Empowerment)
4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
5. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and developing others)

การศึกษาค้นประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ สรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคตตามแนวคิดของ Lewis et al. (2001, pp. 28-29) รูปแบบสมรรถนะการบริหารงานแนวใหม่ของผู้บริหารตามแนวคิดของ Boam and Sparrow (1982, pp. 131) สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารระดับภาควิชาตามแนวคิดของ Delmont (2002) แนวคิดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993, pp. 40-45) รายงานการจำแนกสมรรถนะทางการบริหารตามแนวคิดของ Sneed (1996) การศึกษารูปแบบสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารตามแนวคิดของ Boyatzis (1982) และสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหารตามแนวคิดของ Slocum et al. (2008) การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของนักวิชาการในประเทศได้แก่ การศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553) สมรรถนะทางการบริหารตามทัศนะของเกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546) องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของอาภรณ์ ภูวัญพันธุ์ (2548) การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะหลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์ของเทียน ทองแก้ว (2550, หน้า 91) การศึกษาสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer ของดนัย เทียนพุฒ (2548, หน้า 58) สมรรถนะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารอย่างมีอาชีพของสุรัตน์ ดวงชาทม (2556) การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 1-4) การประเมินสมรรถนะด้านการบริหารงานในสถานศึกษาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2552) และการประเมินสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, หน้า 44)

จากการศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะทางการบริหารการศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และสรุปเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ตามแนวคิดของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 259) ที่แบ่งประเภทของสมรรถนะโดยยึดเป้าหมายขององค์การและบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานประกอบด้วย 1) สมรรถนะของบุคคล (Personal competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น 2) สมรรถนะของงาน (Job competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคล ที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3) สมรรถนะขององค์การ (Organization competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ ที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและการเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้ ดังนี้

ประเภทที่ 1 สมรรถนะของบุคคล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ ได้แก่ เกริกเกียรติ ศรีสมโชค (2546) กล่าวว่าผู้บริหารต้องสามารถวางแผนบริหารจัดการความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องฝึกฝนจนเกิดเป็นทักษะที่สามารถปฏิบัติได้ทันที อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์ (2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ว่าเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ด้านการวิเคราะห์งานบริหาร การตัดสินใจ การมีไหวพริบ การคิดเชิงวิเคราะห์ และจากความสำคัญด้านการคิดวิเคราะห์ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) ได้กำหนดให้สมรรถนะด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา Boam and Sparrow (1982, p. 131) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารงานของผู้บริหารว่า ประกอบด้วย 1) การคิดในมุมกว้าง 2) การคิดเชิงวิเคราะห์ 3) ความเข้าใจในภาระงาน และ 4) การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย สอดคล้องกับงาน

2. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ Thompson (2005) กล่าวว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong leadership) สามารถนำทีมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548, หน้า 12) ได้กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือจะต้องมีความเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ สามารถตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน Boyatzis (1982), Delmont (2002) และ Spencer and Spencer (1993, pp. 40-45) กล่าวว่าผู้บริหารต้องใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสมทั้งในเรื่องการจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การโน้มน้าวใจ และมีความรับผิดชอบสูง อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์ (2548) และเทียน ทองแก้ว (2550, หน้า 91) กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการบริหารจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของผู้บริหาร และสุรัตน์ ดวงชาตม (2556) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถนำทีมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

3. สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ สุรัตน์ ดวงชาตม (2556) มีความเห็นว่าผู้นำต้องมีคุณธรรมจริยธรรม

ประจำใจ สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ได้อย่างสง่างาม นักบริหารมืออาชีพจะต้องหมั่นตรวจสอบตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมอยู่เสมอ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550) กล่าวว่าสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ และเป็นกำลังในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวจิตใจให้สามารถปฏิบัติงานให้อยู่กรอบความมีคุณธรรมและจริยธรรม

4. สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ได้แก่ Lewis et al. (2001, pp. 28-29) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคตว่าควรมีองค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้กับระบบงานขององค์การได้อย่างเหมาะสม และ Slocum et al. (2008) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 1) การควบคุมและประพฤติตามจริยธรรม 2) แรงขับและความยืดหยุ่นเฉพาะบุคคล 3) การสร้างความสมดุลในการดำรงชีวิตและการทำงาน และ 4) การสร้างความตระหนักและการพัฒนาตนเอง สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550) และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548) ได้จัดให้สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร 3) การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 4) การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ สุรัตน์ ดวงขาม (2556) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำวิชาชีพว่าต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญการหรือเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548) ให้ความหมายของสมรรถนะความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ว่าเป็นความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) กล่าวถึงสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพว่า

หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ความรู้ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการ และวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการสื่อสาร นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะการสื่อสาร ได้แก่ Lewis et al. (2001, pp. 28-29) กล่าวถึงสมรรถนะด้านการสื่อสารว่า ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี ต้องมีทักษะในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน มีทักษะการพูดที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามทักษะของตนเองได้ สามารถจุดประกายความคิดให้เกิดแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้นเต็มใจกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเอง นอกจากทักษะการพูดแล้วผู้บริหารจะต้องมีทักษะการฟัง และการเขียนด้วย จึงจะเชื่อได้ว่าเป็นนักสื่อสารที่ดีและการมีคุณลักษณะแบบนักการพูด และในสถานการณ์ปัจจุบันผู้บริหารต้องยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เข้าใจความสลับซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงของโลกและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะความสามารถในการแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายทั้งผู้ที่เห็นด้วยและผู้ที่มีความเห็นโต้แย้ง มีความสามารถในการวิเคราะห์และมีการตัดสินใจที่ฉับไวและรอบคอบ Slocum et al. (2008) ได้นำเสนอสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหารด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบเป็นทางการและการเจรจาต่อรอง

2. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ได้แก่ Lewis et al. (2001, pp. 28-29) ได้กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการทีมงาน สามารถจัดการให้ทุกคนในทีมงานประสานความร่วมมือกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบการสรรหาและคัดเลือกสมาชิกของทีมให้มีคุณสมบัติเหมาะสม และช่วยให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ทุกคนในทีมอุทิศตนในการทำงานอย่างเสียสละให้กับกลุ่มตลอดจนแบ่งปันรางวัลที่ได้รับจากการทำงานให้กับสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเสมอภาคกัน Boam and Sparrow (1982, p. 131) กล่าวถึงสมรรถนะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย 1) ความเชื่อด้วยเหตุและผล 2) การทำงานเป็นทีม 3) ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) การจัดการแบบยืดหยุ่น และ Slocum et al. (2008) กล่าวถึงสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมว่าประกอบด้วย 1) การออกแบบทีม 2) การเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน และ 3) การจัดการทีมอย่างต่อเนื่อง และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 1-4) ได้กำหนดสมรรถนะความร่วมมือร่วมใจไว้ในสมรรถนะหลัก ตาม Model สมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3. สมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้แก่ อาภรณ์ ภู่วิทย์พันธุ์ (2548) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของผู้บริหาร โดยเฉพาะการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552) ได้นำหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นรูปแบบของพัฒนาของสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, หน้า 44) ได้นำสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ไปกำหนดไว้ในสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา

ประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์กร ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่

1. สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้แก่ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง และทำให้มีความหวังในความสำเร็จในอนาคต สุรัตน์ ดวงชาตม (2556) ให้ความเห็นเห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการบริหารที่มีสมรรถนะสูง คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล อยากเห็น อยากมี อยากเป็น ภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ทำลาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก ได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็น ได้ทำมาก คนที่มีวิสัยทัศน์จะมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) ได้กำหนดให้สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์เป็นสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร 2) ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด 3) ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และ 4) การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

2. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ พักตร์พอง วัฒนสิทธิ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้กล่าวถึงสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กร การบริหารกลยุทธ์จึงประกอบด้วย

การวางแผนกลยุทธ์ หรือการบริหารกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กร การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การจะทำให้กลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินการได้ต้องมีการจัดการองค์กรหรือจัดระบบงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ Slocum et al. (2008) ได้นำเสนอสมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้บริหาร โดยสมรรถนะด้านการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจในธุรกิจ 2) ความเข้าใจในองค์กร และ 3) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งตามแนวคิดของ Sneed (1996) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการระบบ ประกอบด้วย 1) มีความเข้าใจระบบ 2) การตรวจสอบและแก้ไขการทำงาน และ 3) การปรับระบบและการพัฒนาระบบ Boyatzis (1982) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารด้านการวางแผนกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย การมุ่งประสิทธิภาพการทำงานเชิงรุก ความสามารถในการวินิจฉัย และการคำนึงถึงผลกระทบ

3. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 1-4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการเพื่อให้มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น และรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทายในการบริหาร ซึ่ง สุรัตน์ ดวงชาตม (2556) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารและต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ลึกและรู้รอบและมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง Boam and Sparrow (1982, p. 131) ได้เสนอโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่าควรมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็นด้านผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย การวางแผนและการจัดองค์กร การมุ่งสู่ผลลัพธ์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการควบคุมผลการประเมิน

จากการศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำสังเคราะห์สมรรถนะและสรุปเพื่อเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการศึกษาสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 สมรรถนะของบุคคล (Personal competencies) ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน (Job competencies) และประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์กร (Organization competencies) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สมรรถนะการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการ

ที่	สมรรถนะ	Lewis, Goodman, & Fandt (2001)	Boam and Sparrow (1982)	Delmont	Spencer & Spencer (1993)	Sneed (1996)	Boyatzis	Slocum, Jackson, Hellriegel	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค	อาภรณ์ อุวิทยา	เทือน ทองแก้ว	दनัย เทียนพุด	สุรัตน์ ดวงซาทม	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาธิการ	สำนักงาน ก.ค.ศ.	สถาบันพัฒนาครู (สคป.)	สำนักงาน ก.พ.	สรุปผลการวิเคราะห์
1	ด้านบุคคล																		
	1. การคิดวิเคราะห์		✓				✓		✓	✓	✓		✓		✓				6
	2. ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			12
	3. คุณธรรมจริยธรรม			✓					✓				✓	✓	✓	✓	✓		6
	4. ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
	5. การบริหารตนเอง				✓		✓	✓			✓		✓						5
	6. รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓					✓										✓		3
2	ด้านการปฏิบัติงาน																		
	1. การสื่อสาร	✓	✓	✓			✓	✓						✓	✓	✓	✓		9
	2. การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓				✓	✓	✓	✓	12
	3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร			✓	✓		✓			✓	✓					✓		✓	7
	4. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	✓	✓							✓	✓						✓		5
	5. การบริการที่ดี										✓				✓	✓		✓	4
3	ด้านองค์การ																		
	1. การมีวิสัยทัศน์	✓		✓	✓			✓	✓					✓		✓		✓	8
	2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	14
	3. การวางแผนกลยุทธ์				✓	✓	✓	✓		✓	✓								6

หมายเหตุ เครื่องหมาย (✓) หมายถึงมีความสอดคล้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ทพพันธ์ หิรัญเรือง (2547, หน้า 98) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 พบว่า สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปริญญญา จรูญโรจน์ (2549) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความต้องการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะพบว่าความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา รองลงมาได้แก่ ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม และเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตามลำดับ

ประมา ศาสตระรุจิ (2550) ได้วิจัยศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) คุณธรรมและจริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 8) มนุษยสัมพันธ์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในด้านคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิภาพการใช้คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และจาก 8 สมรรถนะจากต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบหลักในการ

ศึกษาวิจัย สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมาคือการบริหารการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์การและระบบราชการ ตามลำดับ

อัมพา ถ้วยงาม (2551, หน้า 174) ได้ศึกษาการพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักการสำคัญคือ การประเมินเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมินได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและประเมิน การเน้นผลสำเร็จ การวางแผน การบริหารนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยการสถานศึกษา การบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคล ผลการตรวจสอบคุณภาพของวิธีการประเมิน พบว่า เป็นวิธีการประเมินที่มีมาตรฐานด้านความถูกต้อง มาตรฐานด้านความเหมาะสม มาตรฐานด้านประโยชน์และมาตรฐานด้านความเป็นไปได้

ฐณิกานต์ เต่งตระกูล (2551) ได้ศึกษาและพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการมีประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม 4) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 5) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 6) การสื่อสารและการจูงใจ 7) การมีวิสัยทัศน์ 8) การมีจริยธรรม 9) การมีภาวะผู้นำ 10) การบริหารจัดการเรียนรู้ 11) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 12) การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ 13) การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ผลการประเมินค่าเฉลี่ยความเหมาะสม พบว่า สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ

ชวนพิศ สิทธิธาดา (2552) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล เพื่อทราบองค์ประกอบและรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลมี 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านวิชาชีพ บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 36 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 19 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านหน้าที่ บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 11 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านบุคคล บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ

จำนวน 12 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร ส่วนรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล จากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญพบว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสิทธิผล มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยมีความคิดเห็นว่ารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะด้านวิชาชีพ องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ 3 สมรรถนะด้านหน้าที่ องค์ประกอบที่ 4 สมรรถนะด้านบุคคล และองค์ประกอบที่ 5 สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา

อนันต์ พันนึก (2554) ได้ศึกษาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 ด้าน คือ การวางแผน เชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ ให้เกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาและมีการนำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในการงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการงานผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ผลการ ประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนา ตามโปรแกรม 2) ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบกับ ก่อนและหลังการพัฒนาตาม โปรแกรม โดยวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองค่าที่ได้ จากกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกัน และ 3) ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติ หน้าที่เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม โดยวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย สองค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระจากกัน ตามลำดับ ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการ ปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้ที่เข้าร่วม โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในกลุ่มทดลอง มีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา โดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ย ผลงานที่เกิดจากการ ปฏิบัติหน้าที่หลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา ผลการ ประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตาม โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้ที่เข้าร่วม โปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มควบคุม มีประสิทธิภาพผลงานที่เกิดจากการ ปฏิบัติหน้าที่ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพผลงานหลังการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา

งานวิจัยต่างประเทศ

Stanton (1999, p. 125) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของประธานคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาจากระดับความแตกต่างของคุณลักษณะด้าน อายุ ประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษา และวุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรในการศึกษา และพิจารณาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผน 3) การตัดสินใจ 4) การจัดองค์การ 5) แรงจูงใจ 6) การควบคุมการทำงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ คือ 1) การสื่อสาร 2) กระบวนการสรรหา 3) การอบรม 4) การประเมิน 5) วินัย 6) การเจรจาต่อรอง ด้านทักษะการบริหาร 1) มนุษย์สัมพันธ์ 2) ความคิดรวบยอด 3) เทคนิค พบว่า ประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษาและวุฒิการศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลที่จำเป็นในการทำงานและสมรรถนะในการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) มีความเข้าใจในการทำงานทั้ง 3 ด้าน ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันส่วนด้านการสื่อสารและด้านมนุษย์สัมพันธ์มีความแตกต่างในความเข้าใจ 2) มีการยอมรับความเข้าใจความสัมพันธ์ที่แสดงถึงสมรรถนะของบุคคลในการทำงานและคุณค่าในการทำงานบนพื้นฐานที่ไม่แตกต่างกัน 3) กลุ่มประชากรที่ศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานหรือลักษณะทั่วไปในการทำงาน

Wirt and Krug (1998, pp. 229-248) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ในเรื่องกระบวนการรับรู้ หลักการสร้างทฤษฎีของสหรัฐอเมริกาอธิบายว่า จากเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูใหญ่ 3000 คนในหลาย ๆ พื้นที่ การรายงานผลการวัดพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาของครูใหญ่ มี 15 องค์ประกอบ แต่เมื่อเข้าสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบปรากฏว่ามีเพียง 5 องค์ประกอบคือ

1. ความก้าวหน้าในการดูแลความประพฤติของนักเรียน (Monitoring student progress)
2. การกำหนดพันธกิจ (Defining mission)
3. การจัดการหลักสูตร (Managing curriculum)
4. การอำนวยความสะดวกการสอน (Supervising teaching)
5. การส่งเสริมการจัดการศึกษาตามแนวโน้มทั่วไปของสังคม (Promoting instructional climate)

Marsh (2000, pp. 136-143) ได้ศึกษาสมรรถนะและกลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคตพบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 มีสมรรถนะ ดังนี้

1. การนำทางเพื่อบังคับไปสู่การเป็นผู้นำ (Leading from the middle still required a substantive leader)
2. การกำหนดกรอบปัญหาที่แท้จริง (Reframe the right problems)
3. มุ่งสู่การได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและรักษาผลลัพธ์นั้นให้คงอยู่ต่อไป (Focus on the best results and sustain the focus)
4. พัฒนาการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Developed strategic thinking/planning that mattered)
5. ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิดสมรรถภาพสูง (Restructured and recultured in a powerful synergy)
6. เชื่อมต่อการสนับสนุนการจัดการ โครงสร้างการทำงานและการออกแบบองค์การ (Linked management support to work structures and organization redesign)
7. ขยายการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ให้มุ่งไปสู่การได้ผลลัพธ์ใหม่ ๆ อย่างมีสมรรถภาพสูง (Powerfully expanded teaching and learning linked to the new results)
8. สร้างสมรรถนะอย่างมืออาชีพและการเรียนรู้ในการสื่อสารที่ขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ (Created professional capacity and learning communication driven by results)

Hassel and Hassel (2005, p. 23) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้นำสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จสูง และการเริ่มต้นความสำเร็จ คือ การไปให้ถึงเป้าหมายส่วนใหญ่ที่ผู้นำจะใช้เพื่อการสานสัมพันธ์ ผู้นำเหล่านี้จะไม่มุ่งไปที่การพัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานช่วงนอกเวลางานและการใช้อำนาจในการทำงานระหว่างองค์การ ในความจำเป็นระยะสั้นในบริบทของโรงเรียน พฤติกรรมการแสดงความสามารถนี้อาจรวมไปถึงการทักษะกับคนกลางเพื่อจูงใจ ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเกี่ยวกับภาระหน้าที่ใหม่ของโรงเรียน การพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานแบบส่วนตัว รวมถึงนักเรียนหรือผู้ปกครองผู้ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของโรงเรียน แม้ว่าผู้นำเหล่านี้จะมีทักษะส่วนบุคคลอย่างดีเยี่ยม แต่พวกเขาจะเสียสละความสัมพันธ์ระยะยาวถ้ามีความจำเป็นต้องทำเพื่อบรรลุถึงผลการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเคลื่อนเพื่อผลลัพธ์ (Driving for results)
2. การแก้ไขปัญหา (Solving problems)
3. การแสดงออกถึงความมั่นใจ (Showing confidence)
4. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influencing others)

Eichinger and Lombardo (2013) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านหน้าที่หรือเทคนิค (Functional/ technical skill)
2. การจูงใจผู้อื่น (Motivation others)
3. ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ (Integrity and trust)
4. การเห็นคุณค่าของความแตกต่าง (Valuing diversity)
5. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skill)
6. การจัดการและการมีมาตรฐานในการทำงาน (Managing and measuring work)
7. การขับเคลื่อนเพื่อผลลัพธ์ (Drive for results)
8. การชี้นำผู้อื่น (Directing others)
9. การจัดการวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ (Managing vision and purpose)
10. การจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting)
11. คุณภาพในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision quality and problem)
12. ความกล้าในการบริหารจัดการ (Managerial courage)

Florida Gulf Coast University (2008) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะการบริหารงานของครูใหญ่ (Florida principal competencies) ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางในการริเริ่มทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) ความแน่วแน่และแสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและลงมือทำ 3) ทำตามพันธกิจของโรงเรียน ตั้งคุณค่าเกี่ยวกับโรงเรียนและยึดมั่นในคุณค่านั้นแม้ว่าจะมีอุปสรรคขวางกั้น 4) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถค้นพบเข้าใจและสื่อข้อคิดเห็น และแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจ 5) ค้นหาข้อมูลและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ก่อนทำความเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหา 6) ตั้งแนวคิด สมมติฐาน จากข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ 7) มีความยืดหยุ่นด้านแนวคิด สามารถใช้แนวคิดที่หลากหลายในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ 8) จัดการด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน และมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน 9) สามารถโน้มน้าวใจได้ 10) ดำเนินถึงภาพพจน์ของโรงเรียน 11) ปรับใช้กลยุทธ์ สร้างรูปแบบปฏิสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเปลี่ยนรูปแบบหากไม่ประสบผลสำเร็จ 12) สร้างแรงจูงใจ 13) ควบคุมการจัดการ ให้ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน 14) ควบคุมการพัฒนาในเรื่องประสิทธิภาพของผู้อื่น รู้ว่าการพัฒนาของผู้อื่นถือเป็นงานของครูใหญ่ 15) มีความสามารถวางแผนในองค์กร และสนับสนุนแผนการให้บรรลุเป้าหมาย 16) การมอบหมายงาน จำแนกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเหมาะสม 17) สามารถเสนอความคิดเห็นตนเองและข้อมูลได้อย่างชัดเจน

และเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเปิดเผย 18) การสื่อสารด้วยการเขียน ที่กระชับ และใช้โครงสร้างการเขียนได้อย่างเหมาะสม 19) เข้าใจองค์กร และประสิทธิภาพของคนในองค์กร และการตัดสินใจของผู้อื่นรวมทั้งกลุ่มอื่นทั้งภายนอกและภายในองค์กร

Oklahoma Commission for Teacher Preparation Certification. (n.d.) ได้ทำการศึกษาและทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลาง (The Oklahoma subject area test-test competencies: Middle level principal specialty test) และสรุปผลการทดสอบสมรรถนะไว้ดังนี้

ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนและภาวะผู้นำ (School vision and leadership)

1. สมรรถนะในการเข้าใจวิธีการพัฒนาและสร้างความชัดเจนในด้านวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน
2. เข้าใจวิธีจัดการกับวิสัยทัศน์โรงเรียนที่สนับสนุนการเรียนรู้สำหรับนักเรียนในห้วงยั้ง
3. เข้าใจวิธีสนับสนุนความร่วมมือในชุมชน และรวมถึงการสนับสนุนการเรียนรู้วิสัยทัศน์ของโรงเรียน
4. เข้าใจความสำคัญของความแตกต่างของวิสัยทัศน์โรงเรียนในการเรียนรู้และวิธีที่จะฝึกความเป็นผู้นำในการสนับสนุนและประเมินค่าความแตกต่าง
5. เข้าใจวิธีส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยการใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสาร เพื่อแก้ไขปัญหา และนำไปสู่การตัดสินใจที่ชัดเจน
6. เข้าใจภาวะความเป็นผู้นำในโรงเรียนและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเกี่ยวกับการเมือง สังคม เศรษฐกิจ

ด้านที่ 2 ภาวะความเป็นผู้นำด้านการจัดการศึกษา (Instructional leadership)

1. เข้าใจวิธีการใช้ความรู้ด้านการพัฒนามนุษย์ ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน งานวิจัยด้านการศึกษาและการฝึกปฏิบัติที่ดีเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของนักเรียน
2. เข้าใจวิธีการนำหลักของการวางแผนหลักสูตร การพัฒนาและการประเมินไปใช้เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียน
3. เข้าใจวิธีการนำหลักการสอนและภาวะความเป็นผู้นำด้านการศึกษาไปประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียน
4. เข้าใจกลยุทธ์ของการส่งเสริมความเติบโตทางด้านอาชีพและการพัฒนาและกลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนในเชิงบวก

ด้านที่ 3 การจัดการองค์กร การทำงาน และทรัพยากร (Organizational, operation and resource management)

1. เข้าใจหลักของการจัดการองค์กร การให้งบประมาณ การใช้ทรัพยากร การเงิน

การจัดการ และการใช้เทคโนโลยี

2. เข้าใจหลักของการวางแผนและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

3. เข้าใจวิธีการจัดการองค์ประกอบทางกายภาพและเครื่องมือเพื่อสร้างความปลอดภัย และบริบทการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

The New York State Board of Regents and The New York State Educational Department (n.d.) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำของสถานศึกษา ที่มี ประสิทธิภาพ (Effective school leader in New York State) และได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาไว้ดังนี้

1. ผู้นำรู้และเข้าใจว่าอะไรคือวิธีการและอะไรคือสิ่งที่ได้มาสู่การเป็นผู้นำ ภาวะความ เป็นผู้นำคือภาวะที่สามารถรู้เป้าหมายที่สำคัญจากนั้นก็ต้องรู้จักกระตุ้นให้ผู้อื่นอุทิศตนเพื่อการ ทำงานและรู้จักใช้ทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหมดเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการกระตุ้น ตนเองและผู้อื่นให้เรียนรู้และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

2. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่มีส่วนร่วมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อวิสัยทัศน์ให้ผู้ฟังเข้าใจและลงมือทำให้เป็นจริงได้ ผู้นำยังจะต้องรู้วิธีสร้างและรักษา วิสัยทัศน์ไว้ด้วย

3. ผู้นำสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีทักษะด้านการเขียนและ นำเสนอ ผู้นำต้องมีความชัดเจน เชื่อมั่นในตนเองและสามารถตอบปัญหาต่าง ๆ ในการประชุม ต่อหน้าคนหมู่มากได้ ผู้นำต้องเป็นนักถามที่ถามตรงประเด็นและมักถามผู้ฟังอยู่เสมอว่าเข้าใจ หรือไม่

4. ผู้นำให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ผู้นำต้องสื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญและให้ข้อมูลที่แม่นยำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความเชื่อถือและความมั่นใจ ผู้นำต้องคอยสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่น ให้ความเป็นมิตร ปกป้องทรัพยากร และต้องแบ่งปันความดีความชอบให้กับเพื่อนร่วมงาน ครูใหญ่ ต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงร่วมกับคณะกรรมการโรงเรียน

5. ผู้นำเพียรพยายามและมองการณ์ไกล ผู้นำต้องสร้างสถาบันให้เกิดความมั่นคง ต้องอดทน มีจุดมุ่งหมาย ผู้นำต้องมีความสามารถในการรักษาและทำวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ

6. ผู้นำสนับสนุน พัฒนา และอุปถัมภ์ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีจริยธรรม มีมุมมอง และทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป ต้องเป็นผู้ริเริ่มให้ความร่วมมือและมีจริยธรรมต่อการทำงาน ผู้นำต้องมีความหวังและให้โอกาสกับลูกน้องเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในด้านการงาน และด้านส่วนตัว ผู้นำต้องรู้ความสามารถของลูกน้องแต่ละคนและมอบหมายงานให้ตรงต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสามารถของแต่ละคน

7. ผู้นำยึดมั่นในตัวเองและน่าเชื่อถือและสามารถรับผิดชอบต่อผู้อื่นได้ ผู้นำต้องดูแลแผนงานพัฒนาองค์กรอย่างใกล้ชิด ต้องมีข้อมูลเพื่อกำหนดสภาพปัจจุบันขององค์กร ระบุปัญหาเชิงลึก วางแผนการแก้ปัญหาและคอยรับความสำเร็จ ผู้นำต้องเคารพต่อหน้าที่รับผิดชอบและจัดการกับทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำต้องระบุความสำเร็จให้ลูกน้องฟังอย่างชัดเจน ผู้นำในด้านการศึกษาคือต้องรู้และเข้าใจด้านครุศาสตร์และการจัดการในห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนการพัฒนาด้านการศึกษายอย่างต่อเนื่อง ควรเข้าใจความสำคัญของมาตรฐานการเรียนรู้และความสำคัญในการประเมินผล

8. ผู้นำเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งและหมั่นฝึกฝนทักษะ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ใคร่ครวญและทบทวนอยู่เสมอ ผู้นำต้องคอยถามคำถามและตอบคำถาม ผู้นำทางด้านการศึกษาคือต้องศึกษางานวิจัยใหม่ๆ ในทุกสาขาที่เกี่ยวข้องไม่เพียงแต่เฉพาะสาขาศึกษาศาสตร์เท่านั้น ผู้นำต้องมีแบบแผนในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อยู่เสมอและรักษาสสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานให้ได้รวมถึงแบ่งเวลาให้กับสิ่งสนใจอื่น ๆ ด้วย

9. ผู้นำมีความกล้าหาญเมื่ออยู่ในภาวะความเสี่ยง ผู้นำต้องสามารถจัดการต่อความเปลี่ยนแปลงของแผนการที่ได้วางไว้และเข้าใจว่าบางคนอาจจะไม่สนับสนุนกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ งานของผู้นำคือต้องกล้าที่จะเสี่ยงและเต็มใจที่จะกระทำความเสี่ยงนั้นแม้ว่าจะขัดกับผู้อื่น

Catalyst Voices of Chicago School Reform (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่องการปฏิรูปการศึกษา เพื่อการปรับปรุงโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นในเมืองชิคาโก (Catalyst voices of Chicago school) ได้สรุปข้อมูลการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา โดยสรุปความสามารถที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ภาวะผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำเรื่องการศึกษาหลักสูตร 3) ทักษะทางการบริหาร 4) การจัดลำดับสิ่งที่สนใจพิเศษ 5) อิทธิพลในการโน้มน้าวผู้อื่น/ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 6) ความรู้ลึกเกี่ยวกับชุมชน/ ความสัมพันธ์กับชุมชน 7) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 8) ทักษะระหว่างบุคคล 9) ทักษะในการสื่อความหมาย

Able state leadership activity [pseud], Pennsylvania ABLE administrator competencies user's guide (2002) ได้ศึกษาแนวคิดเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (Boston school leadership institute: Competency of effective principals) สรุปได้ดังนี้

1. เข้าใจวิธีการเรียนรู้ของเด็กและผู้ใหญ่
2. วิเคราะห์การเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนตลอดจนถึงการสำรวจชั้นเรียนและจัดหาสิ่งต่าง ๆ ให้กับครูที่จะสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน

3. ใช้ข้อมูลในการวัดการเรียนรู้ของนักเรียน การสอน และการวางแผน
4. สร้างสรรค์การมีส่วนร่วมกับชุมชน คือ การใส่ใจถึงความถูกต้องและเป็นธรรม
ในสังคม มีความคาดหวังสูงกับทุก ๆ คน และให้โอกาสเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเท่าเทียม
กัน
5. เข้าใจช่องว่างในการบรรลุผลสำเร็จและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะปิดกั้น
ช่องว่างนั้น
6. พัฒนาให้กับรู้ถึงวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจร่วมกันในการสร้างประสิทธิผล
ในชั้นเรียน การเรียนการสอนและการสร้างระบบในโรงเรียน
7. สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาในการร่วมใช้ภาวะผู้นำ การฝึกที่จะมี
ส่วนร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง สนับสนุนนวัตกรรม และเห็นพ้องกันในการให้ความสำคัญในการ
สร้างคุณภาพการจัดการเรียนการสอน
8. เข้าใจความต้องการและผลประโยชน์ของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่นำพา
โรงเรียนไปสู่สัมพันธภาพที่เข้มแข็ง
9. เข้าใจในงบประมาณของสถานศึกษา ทรัพยากรบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากร
อื่น ๆ ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน
10. พัฒนาและรักษาความปลอดภัยและการเรียนรู้ภาวะเปราะบางของสภาพแวดล้อมและ
จัดการการปฏิบัติการของสำนักงานในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน
11. ใ้ตรงการปฏิบัติงานและมีภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของประสิทธิภาพ
และการเรียนรู้

จากศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ พบว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การดำเนินงานขององค์กร การบริหารงานบุคคลขององค์กร และสมรรถนะมีผลทำให้การดำเนินภารกิจบรรลุความสำเร็จ สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะของการปฏิบัติงาน และปัจจัยแห่งความสำเร็จของตัวบุคลากรและขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรยังขาดความสามารถด้านใดซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกวิธี กล่าวคือ บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์กรก็ได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานโดยตรง และยังสามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี