

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2555 (สำนักน โยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556 ก) กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Yamane (1967) โดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 361 คน แต่เพื่อให้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเหมาะสมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ผู้วิจัยจึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 400 คน (เสรี ชัดแจ้ง, 2547, หน้า 8) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบสอบถามองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม (Focus-group)

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. สมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 สมรรถนะของบุคคล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 4) สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร ประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์กร ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ และสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการศึกษาศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 สมรรถนะของบุคคล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 4) สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร ประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์กร ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ และสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และมี 74 องค์ประกอบ ดังนี้

ประเภทที่ 1 สมรรถนะของบุคคล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ และ 29 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถวิเคราะห์ปัญหา การดำเนินงาน วิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายและปฏิบัติได้จริง 2) เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของระบบในสถานศึกษารวมทั้งความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 3) สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบในกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนของตนเอง 4) สามารถวิเคราะห์ความเหมาะสมของแผนงาน โครงการ กิจกรรมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริงและเกิดผลเป็นรูปธรรม 5) สามารถสร้างโอกาสจากสถานการณ์ที่เป็นข้อจำกัด และใช้ประโยชน์จากข้อจำกัดเพื่ออนาคตที่จะเกิดขึ้น 6) สามารถประเมินผลการดำเนินงานการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา เสนอทางเลือกและการพัฒนาปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

2. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มี 8 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถบริหารจัดการโดยใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและระบบข้อมูลเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้สำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ 3) สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่เป็นไปได้และเหมาะสม โดยเน้นการมีส่วนร่วม 5) สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และให้โอกาสบุคลากรได้แสดงศักยภาพการทำงานได้อย่างเต็มที่ 6) เข้าร่วมในสถานการณ์และการเรียนรู้

ใหม่ ๆ โดยการลงมือปฏิบัติ รู้จักผ่อนปรนและเต็มใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 7) สามารถบริหารความขัดแย้งและกล้าตัดสินใจมีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจโดยยึดหลักเหตุผล 8) มีความมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองค้นหาหาความรู้และวิธีการทำงานเพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

3. สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม มี 8 องค์ประกอบ คือ 1) ใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความถูกต้องตามหลักกฎหมาย หลักคุณธรรมและจริยธรรม 2) นำภูมิปัญญาไทยมาใช้ในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากรในสถานศึกษา 3) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีเมตตา ซื่อสัตย์สุจริต เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และการเป็นแบบอย่างแก่ครูและนักเรียน 4) มีแบบแผนการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ฐานะและหลีกเลี่ยงจากอบายมุข 5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง และตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ เคารพศรัทธาของสถานศึกษาและสังคม 6) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง เทียงธรรม สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ได้อย่างสง่างาม 7) สามารถสร้างวัฒนธรรมการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่ครูและนักเรียน และสร้างให้เป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา 8) สามารถส่งเสริมและพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูและนักเรียนในสถานศึกษาให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) พัฒนางานเองด้วยการเข้ารับการอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและการศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลายมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง 3) พัฒนาปรับปรุงและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและการบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ 4) มีความรอบรู้ในวิชาชีพเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล บริหารทั่วไป และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 5) สามารถสร้างและออกแบบนวัตกรรมการบริหารการศึกษาและมีการทดลองใช้ รายงานผลการใช้และนำผลไปปรับปรุงเผยแพร่ 6) มีส่วนร่วมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง 7) มีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน

ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ และ 21 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการสื่อสาร มี 8 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการพูด เขียนสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจ และสรุปความจากการฟังและอ่านได้อย่างชัดเจน 2) สามารถใช้เทคนิคการสื่อสารที่ทำให้ครูและนักเรียนดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) สามารถสื่อสารกับบุคคลภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อเป้าหมายการทำงานร่วมกันที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร 4) สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด 5) สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด 6) สามารถนำเสนอแนวคิดในที่ประชุม และในโอกาสต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง 7) สามารถใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ และลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง 8) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี Internet และ E-mail ในการติดต่อสื่อสาร

2. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถสรรหาและคัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับภารกิจ ของงานที่ทำร่วมกัน 2) สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ได้อย่างเหมาะสม 3) สามารถแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม 4) สามารถจัดการทีมและจัดให้ทุกคนในทีมประสานความร่วมมือกันทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจ 5) ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมได้มีการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในทีมก่อนการตัดสินใจ 6) ปฏิบัติตนในฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมสามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

3. สมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถศึกษาวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของบุคลากร 3) สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ และแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ 4) ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5) จัดสรรทรัพยากร เครื่องมือสื่ออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู 6) สามารถนิเทศ ติดตามงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 7) สามารถควบคุม และพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างมาตรฐานของสถานศึกษา

ประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์กร ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ และ 24 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย มาเป็น โอกาสในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 2) สามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ทำทาบและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และค่านิยมของสถานศึกษา 4) สามารถปรับเปลี่ยน

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด 5) สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเข้าใจ 6) มีความมุ่งมั่น และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในปฏิบัติงานเพื่อนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ 7) สามารถปฏิบัติงานเชิงรุก ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล

2. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาข้อมูล จัดระบบ พัฒนาและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงานของสถานศึกษา 2) สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 3) สามารถกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนได้อย่างชัดเจน 4) สามารถสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร ระหว่างองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประสิทธิผลของกลยุทธ์ 5) สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์การบริหารงานของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 6) สามารถนำแนวคิดใหม่ๆ และกลยุทธ์เชิงรุกในการพัฒนางานของสถานศึกษาเพื่อตอบสนองโอกาสหรือปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง 7) สามารถจัดทำแผนระยะยาว ที่กำหนดทิศทางและแนวทางสำหรับแผนงานและโครงการในระยะสั้นอย่างครบถ้วนและชัดเจน

3. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มี 10 องค์ประกอบ คือ 1) มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับนโยบายระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา 2) มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบและแนวปฏิบัติ เพื่อสนองนโยบายการจัดการศึกษา 3) มีความสามารถปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 4) มีความสามารถมองภาพงานได้ตลอดแนว รู้จุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงานและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) มีความสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย และบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนด 6) มีความสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และสามารถกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 7) มีความสามารถบริหารจัดการด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกโดยยึดหลักการประหยัดและความคุ้มค่า 8) มีความสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม 9) สามารถติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิผลขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 10) มีความสามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและควบคุมผลการประเมินอย่างต่อเนื่อง

การพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

### อภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา แบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 สมรรถนะของบุคคล ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 4) สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านการสื่อสาร 2) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร และประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์การ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ 2) สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ และ 3) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท 10 สมรรถนะ และ 74 องค์ประกอบ ได้แก่ ประเภทที่ 1 สมรรถนะของบุคคล มี 4 สมรรถนะ 29 องค์ประกอบ คือ 1) สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ มี 6 องค์ประกอบ 2) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มี 8 องค์ประกอบ 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม มี 8 องค์ประกอบ 4) สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มี 7 องค์ประกอบ ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน มี 3 สมรรถนะ 21 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการสื่อสาร มี 8 องค์ประกอบ 2) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม มี 6 องค์ประกอบ 3) สมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร มี 7 องค์ประกอบ และประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์การ มี 3 สมรรถนะ 24 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 7 องค์ประกอบ 2) สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ 7 องค์ประกอบ 3) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มี 6 องค์ประกอบ

ผู้วิจัยอธิบายผลการพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ประเภทที่ 1 สมรรถนะของบุคคล มี 4 สมรรถนะ ได้แก่

1. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงาน วิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายและปฏิบัติได้จริง 2) เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของระบบในสถานศึกษา รวมทั้งความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 3) สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบในกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนของตนเอง 4) สามารถวิเคราะห์ความเหมาะสมของแผนงาน โครงการ กิจกรรมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริงและเกิดผลเป็นรูปธรรม 5) สามารถสร้างโอกาสจากสถานการณ์ที่เป็นข้อจำกัด และใช้ประโยชน์จากข้อจำกัดเพื่ออนาคตที่จะเกิดขึ้น 6) สามารถประเมินผลการดำเนินงานการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา เสนอทางเลือกและการพัฒนาปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ การปฏิบัติงาน ดังที่ เกริกเกียรติ ศรีสมโชค (2546) กล่าวว่าผู้บริหารต้องสามารถวางแผนการบริหารจัดการ และสามารถคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาตัดสินใจ ผู้บริหารจึงต้องฝึกฝนจนเกิดเป็นทักษะที่สามารถปฏิบัติได้ทันที อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) ได้กล่าวว่า เป็นคุณลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ คือการตัดสินใจ การมีไหวพริบ และการคิดเชิงวิเคราะห์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) ได้กำหนดสมรรถนะด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เป็นสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานของตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะการคิดวิเคราะห์จะทำให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถทำความเข้าใจกระบวนการทำงานต่าง ๆ และสามารถแยกประเด็นตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถรวบรวมอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวม และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ 2) ความเหมาะสมของแผนงาน โครงการในความรับผิดชอบ 3) ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน และสามารถนำไปใช้ในศึกษาวิจัยการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา Boam and Sparrow (1982, p. 131) กล่าวว่า บทบาทในการบริหารงานของผู้บริหารว่า ประกอบด้วย 1) การคิดในมุมกว้าง 2) การคิดเชิงวิเคราะห์ 3) ความเข้าใจในภาวะ

งาน และ 4) การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมายสอดคล้องกับงานการคิดวิเคราะห์จึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้ช่วยของผู้บริหารสถานศึกษา และต้องปฏิบัติหน้าที่แทนเมื่อผู้บริหารมีภารกิจหรือไปราชการ จึงต้องสามารถวิเคราะห์ปัญหา และดำเนินการแก้ปัญหาที่มีความสมเหตุสมผล และยังสามารถวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ตลอดจนความเหมาะสมของแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง และเกิดผลเป็นรูปธรรม นอกจากนี้การคิดวิเคราะห์ยังสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาและเสนอทางเลือกเพื่อการปรับปรุง หรือการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อีกด้วย และการคิดวิเคราะห์จึงเป็นกระบวนการที่ทำให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษาเข้าใจทุก ๆ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของฐณิกานต์ เต่งตระกูล (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะด้านการบริหารวิชาการในด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์มีผลการประเมินค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Florida Gulf Coast University (2008) ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานของครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ ต้องสามารถกำหนดทิศทางและมีความคิดริเริ่ม (Proactive orientation) ต้องมีความรับผิดชอบสูงต่อเหตุการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้น สามารถควบคุมอารมณ์ต่อพฤติกรรมของผู้อื่นได้ สามารถทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถค้นหาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ทั้งในเชิงกว้าง (จำนวนแหล่งข้อมูล) และเชิงลึก (บทเรียนที่ได้จากแหล่งข้อมูล) ก่อนจะทำความเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหา มีความสามารถในการตั้งสมมติฐานโดยใช้ฐานของข้อมูล มองเห็นความสัมพันธ์ของข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง และสามารถเชื่อมต่อข้อมูลได้

2. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ มี 8 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถบริหารจัดการโดยใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและระบบข้อมูลเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้สำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ 3) สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยให้งานประสบความสำเร็จ 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่เป็นไปได้และเหมาะสม โดยเน้นการมี



ส่วนร่วม 5) สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และให้โอกาสบุคลากรได้แสดงศักยภาพการทำงานได้อย่างเต็มที่ 6) เข้าร่วมในสถานการณ์และการเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยการลงมือปฏิบัติ รู้จัก ผ่อนปรนและเต็มใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 7) สามารถบริหารความขัดแย้งและกล้าตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจโดยยึดหลักเหตุผล 8) มีความมุ่งมั่นและพัฒนาตนเอง ค้นคว้าหาความรู้และวิธีการทำงานเพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านภาวะผู้นำดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีความสำคัญ ต่อบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน ดังที่ Thompson (2005) ได้กล่าวว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ ที่เข้มแข็ง (Strong leadership) สามารถนำทีมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ต้องสามารถทำให้ผู้ตาม เชื่อมั่นในตัวผู้นำซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ Boyatzis (1982), Delmont (2002) และ Spencer and Spencer (1993, pp. 40-45) ได้กล่าวถึงสมรรถนะด้านภาวะผู้นำว่า ผู้บริหารต้องใช้ความเป็น ผู้นำอย่างเหมาะสมทั้งในเรื่องการจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การโน้มน้าวใจ และมีความ รับผิดชอบสูงกว่าบุคคลทั่วไป อารมณ์ ภู่วิทยพันธ์ุ (2548) เทียน ทองแก้ว (2550, หน้า 91) กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำ ต้องมีความสามารถที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการเป็นผู้นำด้านการบริหาร จัดการงานต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงลักษณะความเป็นผู้นำที่เป็นบุคลิกลักษณะ ประจำตัวของบุคคล มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ลักษณะความเป็นผู้นำที่มาจากแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ สุรัตน์ ดวงชาตม (2556) ได้กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งสามารถนำทีมปฏิบัติงานให้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548) ได้กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ ความเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ สามารถตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน ทั้งนี้เพราะรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องปฏิบัติงานในฐานะผู้นำของครู ใน การจัดการเรียนการสอน ต้องสามารถบริหารครูให้สามารถปฏิบัติการสอนได้ตามหลักสูตรและ กระบวนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน และต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารในการช่วยบริหารงาน ต่าง ๆ ของสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553) ได้ศึกษาสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รองผู้อำนวยการ สถานศึกษาต้องเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม และสามารถ บริหารงานในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม สอดคล้องกับการวิจัยของ The New

York State Board of Regents and The New York State Educational Department (n.d.) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล พบว่า ผู้นำต้องยึดมั่นในตัวเอง มีความน่าเชื่อถือและสามารถรับผิชอบต่อผู้อื่นได้ ต้องดูแลแผนงานพัฒนาองค์กรอย่างใกล้ชิด ต้องมีข้อมูลเพื่อกำหนดสภาพปัจจุบันขององค์กร ระบุปัญหาเชิงลึก วางแผนการแก้ปัญหา ต้องเคารพต่อหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และจัดการกับทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องรู้และเข้าใจการบริหารจัดการในห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนการพัฒนาด้านการจัดศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ สอดคล้องกับการศึกษาสมรรถนะของ Florida Gulf Coast University (2008) ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานของครูใหญ่ พบว่า ครูใหญ่ต้องสามารถกำหนดทิศทางและมีความคิดริเริ่มในการบริหารงานของสถานศึกษา มีความรับผิดชอบสูง สามารถให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านคุณธรรมจริยธรรม มี 8 องค์กรประกอบ คือ 1) ใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความถูกต้องตามหลักกฎหมาย หลักคุณธรรมและจริยธรรม 2) นำภูมิปัญญาไทยมาใช้ในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากรในสถานศึกษา 3) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีเมตตา ซื่อสัตย์สุจริต เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และการเป็นแบบอย่างแก่ครูและนักเรียน 4) มีแบบแผนการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ฐานะ และหลีกเลี่ยงจากอบายมุข 5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง และตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ เคารพศรัทธาของสถานศึกษาและสังคม 6) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงเที่ยงธรรม สามารถครองตน ครองคน และครองงาน ได้อย่างสง่างาม 7) สามารถสร้างความตระหนักการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่ครูและนักเรียน และสร้างให้เป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา 8) สามารถส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของครูและนักเรียนในสถานศึกษาให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังที่ สุรัตน์ ดวงชาทม (2556) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีคุณธรรมจริยธรรมประจำใจ สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ได้อย่างสง่างาม นักบริหารมืออาชีพจะต้องหมั่นตรวจสอบตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมอยู่เสมอ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนและมุ่งประโยชน์ของประชาชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเป็นกำลังในการ

สนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมดังกล่าวมีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้ เพราะคุณธรรมเป็นสิ่งที่สามารถยึดเหนี่ยวจิตใจให้สามารถปฏิบัติตนให้อยู่กรอบความถูกต้อง และใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความถูกต้องตามหลักกฎหมาย หลักคุณธรรมและจริยธรรม และการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ครูและนักเรียน สอดคล้องกับการวิจัยของ Delmont (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารระดับภาคี พบว่ามียอดประกอบของคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความนุ่มนวลชัดเจนไว้วางใจได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของปริญญา จรุงโรจน์ (2549) ได้วิจัยและพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา รองลงมาได้แก่ ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม และเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับผลงานวิจัยของฐนิกันต์ เต่งตระกูล (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสมรรถนะด้านการมีจริยธรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ The New York State Board of Regents and The New York State Educational Department (n.d.) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำต้องมีจริยธรรม คอยมองหามุมมองและทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป ต้องเป็นผู้ริเริ่ม ให้ความร่วมมือและมีจริยธรรมต่อการทำงาน ต้องให้โอกาสกับลูกน้องเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในด้านการงานและด้านส่วนตัว และต้องรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมอบหมายงานให้ตรงต่อหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถของแต่ละคน

4. สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) พัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและการศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลายมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง 3) พัฒนาปรับปรุงและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและการบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ 4) มีความรอบรู้ในวิชาชีพเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล บริหารทั่วไป

และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 5) สามารถสร้างและออกแบบนวัตกรรมการบริหารการศึกษา มีการทดลองใช้รายงานผลการใช้ และนำผลไปปรับปรุงเผยแพร่ 6) มีส่วนร่วมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องหลักสูตรแกนกลาง และความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง 7) มีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน ดังที่ Lewis et al. (2001, pp. 28-29) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคตว่าควรมีองค์ประกอบของสมรรถนะที่ต้องรอบรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้กับระบบงานขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม Slocum et al. (2008) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารพบว่า ด้านการพัฒนาตนเองประกอบด้วย การควบคุมและประพฤติตามจริยธรรม แรงขับ และความยืดหยุ่นเฉพาะบุคคล การสร้างความสมดุลในการดำรงชีวิตและการทำงาน และการสร้างความตระหนักและการพัฒนาตนเอง สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2552) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550) และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548) ได้กำหนดให้สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553) กล่าวว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ และคุณลักษณะการเป็นผู้นำด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และสุรรัตน์ ดวงชาตม (2556) กล่าวว่า ผู้บริหารว่า ต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นอย่างดี มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญการ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548) กล่าวว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องชวนขยายสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพของตนเอง ในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) ได้กำหนดให้สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ดังกล่าวมีความสำคัญและจำเป็นต่อการ

ปฏิบัติหน้าที่ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษาในการช่วยบริหารงานของสถานศึกษา จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นมืออาชีพด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายได้ จึงจำเป็น ต้องพัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและต้องหมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Delmont (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารระดับภาควิชา และได้นำเสนอองค์ประกอบสมรรถนะสำคัญของผู้บริหาร คือ ต้องแสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญทางวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของอนันต์ พันนึก (2554) ได้ศึกษาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนานุเคราะห์ ด้านการตัดสินใจ ด้านการสื่อสารและการเป็นผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่เข้าร่วม โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หลังการพัฒนาตาม โปรแกรมสูงกว่าก่อนการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ The New York State Board of Regents and The New York State Educational Department (n.d.) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งและหมั่นฝึกฝนทักษะ ต้องเป็นผู้ที่ใคร่ครวญและทบทวนอยู่เสมอ ต้องคอยถามคำถามและตอบคำถาม และเป็นผู้นำทางด้านการศึกษางานวิจัยใหม่ ๆ ในทุกสาขาที่เกี่ยวข้อง ไม่เพียงแต่เฉพาะสาขาศึกษาศาสตร์เท่านั้น ผู้นำต้องมีแบบแผนในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อยู่เสมอ

ประเภทที่ 2 สมรรถนะของงาน มี 3 สมรรถนะ ได้แก่

1. สมรรถนะด้านการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านการสื่อสาร มี 8 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารให้คนอื่นเข้าใจ และสรุปความจากการฟังและอ่านได้อย่างชัดเจน 2) สามารถใช้เทคนิคการสื่อสารที่ทำให้ครูและนักเรียนดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สามารถสื่อสารกับบุคคลภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อเป้าหมายการทำงานร่วมกันที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลหน่วยงานและองค์กร 4) สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด 5) สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด 6) สามารถนำเสนอแนวคิดในที่ประชุมและในโอกาสต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง 7) สามารถใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ และลดความ

ขัดแย้งระหว่างบุคคล หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง 8) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี Internet และ E-mail ในการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะสมรรถนะด้านการสื่อสารดังกล่าว มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน ดังที่ Lewis et al. (2001, pp. 28-29) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี ต้องมีทักษะในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน มีทักษะการพูดที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามทัศนคติของตนเองได้ และสามารถจุดประกายความคิดให้เกิดแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้นเต็มใจกระทำกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากทักษะการพูดแล้วผู้บริหารจะต้องมีทักษะการฟัง และการเขียนด้วย จึงจะเชื่อได้ว่าเป็นนักสื่อสารที่ดีและมีคุณลักษณะแบบนักการพูด Slocum et al. (2008) ได้เสนอสมรรถนะด้านการสื่อสารของผู้บริหาร ประกอบด้วย การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบเป็นทางการ และการเจรจาต่อรอง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 1-4) ที่ได้กำหนดให้สมรรถนะด้านการสื่อสารเป็นสมรรถนะหลักในการบริหารของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร จากความสำคัญของสมรรถนะด้านการสื่อสารดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) ได้กำหนดสมรรถนะด้านการสื่อสารเป็นสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะด้านการสื่อสารมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะ การสื่อสาร สามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร ทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ และลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ความสามารถด้านการสื่อสาร ยังสามารถนำไปใช้ในการเสนอแนวคิดในที่ประชุมและในโอกาสต่าง ๆ และการสื่อสารยังช่วยให้การดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Delmont (2002) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารระดับภาควิชา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย การสื่อสาร การฟัง การพูดการเขียนและการนำเสนอในที่ชุมชน ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจ และสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น การนำทีมกรรมการหรือโครงการหรือการดำเนินการประชุม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของฐณิกานต์ เต่งตระกูล (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการสื่อสารและ

การจูงใจ ผลการประเมินค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Eichinger and Lombardo (n.d.) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีสมรรถนะ สื่อสาร ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการเห็นคุณค่าของความแตกต่าง สอดคล้อง ผลงานวิจัยของ The New York State Board of Regents and The New York State Educational Department (n.d.) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถสื่อสารอย่างชัดเจนและมีประสิทธิผล ต้องมีทักษะด้านการเขียนและนำเสนอที่ชัดเจน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถตอบปัญหาต่าง ๆ ในการประชุมต่อหน้าคนหมู่มากได้ และต้องเป็นนักถามที่ถามตรงประเด็นและต้องถามผู้ฟังอยู่เสมอว่าเข้าใจหรือไม่

2. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมมี 6 องค์ประกอบคือ 1) สามารถสรรหาและคัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับภารกิจของงานที่ทำร่วมกัน 2) สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม 3) สามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม 4) สามารถจัดการทีมและจัดให้ทุกคนในทีมประสานความร่วมมือกันทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจ 5) ส่งเสริมให้สมาชิกในทีม ได้มีการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในทีมก่อนการตัดสินใจ 6) ปฏิบัติตนในฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมที่สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน ดังที่ Lewis et al. (2001, pp. 28-29) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการทีมงาน สามารถจัดการให้ทุกคนในทีมงานประสานความร่วมมือกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารต้องรับผิดชอบการสรรหาและคัดเลือกสมาชิกของทีม ให้มีคุณสมบัติเหมาะสมช่วยให้สมาชิกในทีม ได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ทุกคนในทีมอุทิศตนในการทำงานอย่างเสียสละให้กับกลุ่ม Boam and Sparrow (1982, p. 131) กล่าวว่า สมรรถนะการทำงานร่วมกับผู้อื่นประกอบด้วย ความเชื่อด้วยเหตุและผล การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจัดการแบบยืดหยุ่น Slocum et al. (2008) กล่าวถึงสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมว่า ประกอบด้วย การออกแบบทีม การเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน และการจัดการทีมอย่างต่อเนื่อง และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 1-4) ได้กำหนดสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ให้เป็น

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ความร่วมแรงร่วมใจ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) ได้กำหนดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้ช่วยของผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกสบายใจพอใจและอยากทำงาน ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันการยอมรับนับถือระหว่างกันและการบริหารในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนที่ต้องทำร่วมกัน และมีการวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจซึ่งเป็นการตัดสินใจร่วมกันของทุกคนในโรงเรียน การประสานความร่วมมือกันดังกล่าวทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของโรงเรียน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้และความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของประมา ศาสตร์ระรุจิ (2550) ได้ศึกษาเพื่อสร้างคู่มือเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และได้กำหนดให้การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมิน ผลการวิจัยภาพรวมมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Florida Gulf Coast University (2008) ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานของครูใหญ่ พบว่า การจัดการด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของครูใหญ่ ประกอบด้วย ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ปัญหา กระตุ้นผู้อื่นมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ใช้แนวความคิดของตนเองและผู้อื่นในการริเริ่ม กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มที่ดี และทักษะการทำงานร่วมกัน

3. สมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถศึกษาวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของบุคลากร 3) สามารถให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือ และแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ 4) ส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5) จัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์



ที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู 6) สามารถนิเทศ ติดตามงาน และประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 7) สามารถควบคุม และพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างมาตรฐานของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านพัฒนาศักยภาพบุคลากร ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน ดังที่ อภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2548) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็น ถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของผู้บริหาร โดยเฉพาะการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, หน้า 44) ได้กำหนดสมรรถนะด้านการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) จึงได้นำสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นสมรรถนะ ประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และการ ประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะด้านการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร มีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่งรองผู้อำนวยการ สถานศึกษา ทั้งนี้เพราะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้ช่วยของผู้บริหาร สถานศึกษา จึงต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใน สถานศึกษา และส่งเสริมให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการและความ จำเป็นของบุคลากรในโรงเรียน สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และแก้ปัญหาการ ปฏิบัติงานของครู และสามารถส่งเสริมสนับสนุน ความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพของครู ตลอดจน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเพื่อสร้างมาตรฐานของ สถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Florida Gulf Coast University (2008) ได้ศึกษาสมรรถนะ การบริหารงานของครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ต้องสามารถกำหนดทิศทางในการริเริ่ม มี ความรับผิดชอบสูง มีการริเริ่มให้ตัวเองและผู้อื่นเรียนรู้เกี่ยวกับ โรงเรียน และควบคุมการพัฒนา และรู้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นงานของครูใหญ่ โดยการให้คำปรึกษา อภิปรายปัญหาด้านการ ทำงาน แสดงผลตอบรับด้านการทำงาน และดูแลพัฒนาการของแต่ละคนเมื่อได้มอบหมายงาน ที่ให้ไป

ประเภทที่ 3 สมรรถนะขององค์การ มี 3 สมรรถนะ ได้แก่

1. สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการ บริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน ด้านการมีวิสัยทัศน์ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย มาเป็น โอกาสในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 2) สามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วม

เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ทำทาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และค่านิยมของสถานศึกษา 4) สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์ ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด 5) สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเข้าใจ 6) มีความมุ่งมั่น และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในปฏิบัติงาน เพื่อนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ 7) สามารถปฏิบัติงานเชิงรุก ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีความสำคัญ ต่อบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานดังที่ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีที่จะช่วยให้ องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้มีความหวังในความสำเร็จในอนาคต สุรัตน์ ดวงชาตม (2556) ให้ความเห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารสูง และต้องมีสมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล มีสิ่งที่อยากเห็น อยากมี และอยากที่จะเป็นในอนาคต เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ทำทาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ผู้ที่มี วิสัยทัศน์ที่กว้างไกลจึงต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก ได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็น ได้ทำมาก คนที่มีวิสัยทัศน์และ มุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักจะประสบความสำเร็จ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) ได้กำหนดสมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ เป็นสมรรถนะประจำ สายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทาง การพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้ หรือ โอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และการยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อ สถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป แสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องทำหน้าที่ในการ เป็นผู้ช่วยของผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีความรู้ความสามารถในวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหา จุดเด่นจุดด้อย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ที่สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด และ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ค่านิยมของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และต้อง สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเข้าใจ รองผู้อำนวยการ สถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีมุมมองที่มุ่งสู่อนาคต และสอดคล้องเหมาะสม กับภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ

ฐณิกานต์ เต้งตระกูล (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Eichinger and Lombardo (n.d.) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับการวิจัยของ Florida Gulf Coast University (2008) ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานของครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ของครูใหญ่ต้องสามารถกำหนดทิศทางและการริเริ่ม มีความรับผิดชอบสูงต่อเหตุการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะรับผิดชอบเหตุการณ์ที่ไม่ปกติต่าง ๆ ทั้งที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จและความล้มเหลว และทำตามพันธกิจของโรงเรียน

2. สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) สามารถใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาข้อมูล จัดระบบ พัฒนา และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงานของสถานศึกษา 2) สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา 3) สามารถกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนได้อย่างชัดเจน 4) สามารถสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร ระหว่างองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประสิทธิผลของกลยุทธ์ 5) สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์การบริหารงานของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 6) สามารถนำแนวคิดใหม่ ๆ และกลยุทธ์เชิงรุกในการพัฒนางานของสถานศึกษาเพื่อตอบสนองโอกาสหรือปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง 7) สามารถจัดทำแผนระยะยาว ที่กำหนดทิศทางและแนวทางสำหรับแผนงาน และโครงการในระยะสั้นอย่างครบถ้วนและชัดเจน ผลการวิจัยสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังที่ ซึ่ง Boyatzis (1982) ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร พบว่า รูปแบบสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย สมรรถนะการมุ่งประสิทธิภาพ การทำงานเชิงรุก ความสามารถในการวินิจฉัย และการคำนึงถึงผลกระทบ Slocum et al. (2008) ได้เสนอสมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความเข้าใจในธุรกิจ ความเข้าใจในองค์กร และการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ Sneed (1996) กล่าวว่า การ ผู้บริหารต้องสามารถบริหารจัดการระบบ ประกอบด้วย มีความเข้าใจระบบ การตรวจสอบและแก้ไขการทำงาน และการปรับระบบและการพัฒนาระบบ สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะรองผู้อำนวยการ

สถานศึกษาต้องสามารถวางแผนการทำงาน สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา และการวางแผน ในภาพรวม ที่รวมถึงการจัดทำแผนระยะยาว ที่กำหนดทิศทางและแนวทางสำหรับแผนงาน และ โครงการในระยะสั้นอย่างครบถ้วนและชัดเจนของ โรงเรียน ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้ อนาคตของโรงเรียนที่ นอกจากนี้ยังต้องสามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนด สอดคล้องกับการวิจัยของอนันต์ พันนึก (2554) ที่ศึกษาโปรแกรมพัฒนา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 ด้าน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ เพื่อให้มีความรู้ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และการนำความรู้ทักษะไปสู่ การปฏิบัติในภาระงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในภาระงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ผลการประเมินผลงาน ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มทดลองเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการพัฒนาตาม โปรแกรม 2) ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มควบคุมเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการ พัฒนาตาม โปรแกรม และ 3) ผลการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่เปรียบเทียบระหว่าง กลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุมผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่เข้าร่วม โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่หลังการพัฒนาตาม โปรแกรมสูงกว่าก่อน การพัฒนา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Marsh (2000, pp. 136-143) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะและ กลยุทธ์สำหรับครูใหญ่ในอนาคต พบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องมี สมรรถนะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การนำทางเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นผู้นำ การกำหนด กรอบปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและรักษาผลลัพธ์นั้นให้คงอยู่ต่อไป การ พัฒนาการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิด สมรรถภาพสูง เชื่อมต่อการสนับสนุนการจัดการ โครงสร้างการทำงานและการออกแบบองค์การ ขยายการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ให้มุ่งไปสู่การได้ผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพ

3. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ การบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มี 9 องค์ประกอบ คือ 1) มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน ได้ถูกต้องตามระเบียบและแนวปฏิบัติ เพื่อสนองนโยบายการจัดการศึกษา 2) มีความสามารถ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร

ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 3) มีความสามารถมองภาพงานได้ตลอดแนว รู้จุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงานและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย และบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนด 5) มีความสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และสามารถกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 6) มีความสามารถบริหารจัดการด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยยึดหลักการประหยัดและความคุ้มค่า 7) มีความสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม 8) สามารถติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิผลขององค์กร อย่างต่อเนื่อง และ 9) มีความสามารถนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควบคุมผลการประเมินอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน ดังที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 1-4) ได้กำหนดสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นสมรรถนะหลัก ของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดี หรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น และรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทายในการบริหาร สุรัตน์ ดวงชาต (2556) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารที่มีสมรรถนะสูง ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ลึกและรู้รอบ และมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2552 ข) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, หน้า 44) ได้กำหนดให้สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา Boam and Sparrow (1982, p. 131) ได้เสนอโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ว่า ควรมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็นด้านผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย การวางแผนและการจัดองค์กร การมุ่งสู่ผลลัพธ์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการควบคุมผลการประเมิน แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้ช่วยของผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบและแนวปฏิบัติ สามารถ

ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องมองภาพงานได้ตลอดแนวรู้จักเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน และสามารถกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตามแผน นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการบริหารด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกโดยต้องยึดหลักประหยัดและความคุ้มค่า นอกจากนี้ยังต้องให้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับผลการวิจัย ของอัมพา ถ้วยงาม (2551) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาวิธีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหลักการสำคัญคือ ประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยสมรรถนะด้านความรู้และทักษะที่ใช้ประเมิน ได้แก่ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การวัดและประเมินการเน้นผลสำเร็จ การวางแผน การบริหารนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาเทคโนโลยี การอำนวยการสถานศึกษา การบริหารงบประมาณ การมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินที่มีมาตรฐานด้านความถูกต้อง มาตรฐานด้านความเหมาะสม มาตรฐานด้านประโยชน์ และมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประมา ศาสตรระจิก (2550) ที่ศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) คุณธรรมและจริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) มนุษย์สัมพันธ์ สอดคล้องกับ Florida Gulf Coast University (2008) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะการบริหารงานของครูใหญ่ (Florida principal competencies) ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางในการริเริ่ม ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ความแน่วแน่และแสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและลงมือทำ และทำตามพันธกิจของโรงเรียน ตั้งคุณค่าเกี่ยวกับโรงเรียนและยึดมั่นในคุณค่านั้นแม้ว่าจะมีอุปสรรคขวางกั้น สอดคล้องกับสอดคล้องกับรายงานของ Commission on Achieving Necessary Skills: Scans (2550) ที่ได้จำแนกสมรรถนะทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเวลา 2) การบริหารจัดการการเงิน การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

## ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาไปกำหนดเป็นนโยบายเพื่อพัฒนา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

1.1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำหนดแผนการพัฒนาระยะยาว และจัดให้มีการพัฒนารองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัด ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนแนวคิดและหลักการบริหารงานของสถานศึกษา และพัฒนาสมรรถนะการบริหารให้กับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเช่นเดียวกับการพัฒนาตำแหน่งอื่น ๆ ในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

#### 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.2.1 ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

1.2.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในวางแผนเพื่อพัฒนารองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2.3 สมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการนำไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงองค์ประกอบให้มีความเหมาะสมกับแต่ละสมรรถนะ เพื่อให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ควรมีการสร้างองค์ประกอบที่เป็นมาตรฐานเฉพาะของตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อการนำไปใช้ในการพัฒนาตำแหน่งดังกล่าว

2.4 ควรมีการศึกษาสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พึงประสงค์กับสมรรถนะด้านการบริหารที่แท้จริง เพื่อให้สามารถมองเห็นความแตกต่างของสมรรถนะที่พึงประสงค์กับสมรรถนะด้านการบริหารที่แท้จริง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University