

สมรรถนะที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริ ถีอาสนา*

ดร.ปิยศักดิ์ ถีอาสนา**

เพื่อความเป็นสิริมงคลผู้เขียนทั้งสองขอน้อมนำพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวองค์พระประมุขสูงสุดของประเทศไทยมาเป็นต้นคิดในการเขียนบทความครั้งนี้ พระองค์ได้ทรงเล็งเห็นความสำคัญในเรื่องสมรรถนะ หรือเรื่องความสามารถเป็นอย่างยิ่ง จะเห็นได้จากใจความสำคัญตอนหนึ่งของพระบรมราโชวาทเนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 7 มีนาคม พุทธศักราช 2528 พระองค์ท่านได้ตรัสว่า

“การทำงานให้สำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถ 2 อย่าง เป็นสำคัญคือ ความสามารถในการใช้วิชาความรู้ อย่างหนึ่ง สามารถประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นอีกอย่างหนึ่ง ทั้งสองประการต้องดำเนินคู่กันไปและจำเป็นต้องกระทำ ด้วยความสุจริตกาย สุจริตใจ ด้วยความคิดความเห็นที่เป็นอิสระ ปราศจากอคติและด้วยความถูกต้องตามเหตุตามผลด้วย จึงจะทำให้งานบรรลุจุดหมายและประโยชน์ที่พึงประสงค์โดยครบถ้วนแท้จริง” (โกทูนู : gotoknow. 2558)

โดยมีคำถามนำว่า

1. ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะมีว่าอย่างไร
 2. ความหมายของคำว่าสมรรถนะคืออะไร
 3. องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมและจำเป็นควรเป็นอย่างไร
- เป้าหมายหลักของการเขียนบทความครั้งนี้อยู่ที่ข้อ 3 อย่างไรก็ตามก็ตั้งข้อ 1) และ 2) เสียก่อนเพื่อให้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะในภาพรวม ลำดับต่อไปขอเชิญชวนผู้อ่านหาคำตอบไปพร้อมกัน ดังนี้

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคลในองค์การ ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ Mc Clelland (1973) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performance) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ (Competency) แต่บริษัทควรว่าจ้าง บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (दन्य तेयनपुढ. 2546 อ้างถึงใน ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. 2552) สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิด Competency มาใช้ในบริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ไทยธนาคาร เป็นต้น เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิด Competency ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้างบริษัท Hey Group เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการ พัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยระยะแรกได้ทดลองนำแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการ

คำสำคัญ : สมรรถนะ, ผู้บริหารสถานศึกษา

* รองศาสตราจารย์ ดร. (การบริหารการศึกษา: ศษ.ด.) อาจารย์ประจำผู้รับผิดชอบหลักสูตรครุศาสตรดุษฎี

บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

** อาจารย์ ดร. (การบริหารจัดการการศึกษา: ค.ด.) ประธานสาขาวิชาเทคโนโลยีมีเดียและแอนิเมชัน

คณะ เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่จะสรรหาในอนาคต มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคน คู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทันเพราะหาซื้อได้ ดังนั้น สมรรถนะ Competency จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การซึ่งจะช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม (KPIs) แล้วจะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น (สุทัศน์ น้าพลสุสันต์. 2546 อ้างถึงใน ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. 2552)

พอมองเห็นแล้วใช้ใหม่ว่า สมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กรจริงๆ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ แม้จะมีคะแนนสอบเข้าทำงานสูงเพียงใด แต่หากขาดซึ่งสมรรถนะแล้ว บุคคลนั้นๆ จะไม่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงเหมือนคะแนนสอบเข้าทำงานแต่อย่างใด สอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวตามผู้เขียนได้อัญเชิญมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าพระองค์ท่านได้ให้ความสำคัญในเรื่องความสามารถ (ในที่นี้ขอเทียบเคียงกับคำว่า สมรรถนะ) เป็นอันดับแรก จึงจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมาย และวัตถุประสงค์ได้ครบถ้วนอย่างแท้จริง ลำดับต่อไปลงมาหาคำตอบว่า สมรรถนะมีความหมายที่แท้จริงว่าอย่างไร

2. ความหมายของสมรรถนะ

มีผู้รู้หลายคน หลายองค์กรได้นิยามไว้ว่าที่ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับเดินทางไกล (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, 2546) ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548); สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553) และ HR resource for state government in Washington state (2012) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ สอดคล้องกับ Scott B. Parry (2004. อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2553) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่าเป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา และ Mc Clelland (1973) ที่กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Wikipedia (2015) ได้ให้ความหมายไว้ว่า Competency เป็นความสามารถของบุคคลที่จะทำผลงานได้อย่างถูกต้อง ความสามารถเป็นชุดของพฤติกรรมที่มีโครงสร้างช่วยให้สามารถวัดและประเมินผลการพัฒนาของพนักงานในพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ได้ Business Dictionary.com (2015) และ The University of Texas Health Science Center at Houston: UTHealth

(2012) ได้นิยามไว้ว่า Competency เป็นส่วนของความสามารถที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ ความรู้และ ทักษะที่ช่วยให้ คนหรือองค์กรทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานในสถานการณ์ต่างๆ ความสามารถบ่งบอกถึง ความเพียงพอของความรู้และทักษะที่ช่วยให้คนที่ จะ ทำหน้าที่ในหลากหลายสถานการณ์ หรือในอีกมุมมองหนึ่ง Competency เป็นความสามารถของคนที่ เป็นมืออาชีพเช่น ผู้พิพากษา แพทย์ที่เข้าใจสถานการณ์ และมีเหตุผลที่จะทำ หน้าที่ตัดสินใจพิพาท หรือวินิจฉัยที่จะปฏิบัติหน้าที่โดยอาจแสวงหาความเห็นของผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะตัดสินใจ หรือ ดำเนินการใดใด

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมา ซึ่งสามารถวัดและ สังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่นๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์การ หรืออาจ กล่าวได้ว่า สมรรถนะหมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยอย่างน้อยมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมี ความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

3. สมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษา

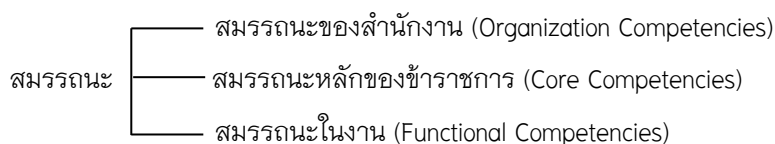
ผู้เขียนได้ตั้งประเด็นหลักของการเขียนบทความครั้งนี้ไว้ว่า สมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยผู้เขียนได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากหลากหลายสำนักพอสมควร เพื่อให้ได้คำตอบ ตามที่ต้องการจึงได้ดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสม

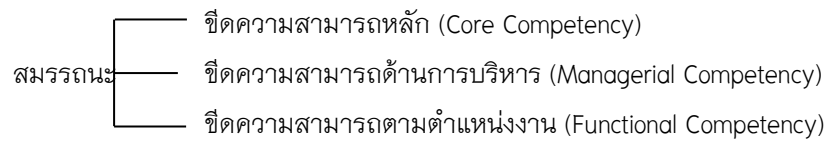
จากการที่ได้ศึกษาประเภทของสมรรถนะตามแนวคิดของผู้รู้หลายคน หลายสำนักคือ ศาลปกครอง (ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. 2552) อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) เทียน ทองแก้ว (2550) สำนักงานสรรพสามิต ภาคที่ 8 (2554) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553 ก-ค) คณะกรรมการคุรุสภา (ราชกิจจา นุเบกษา. 2556) และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2551)

จะเห็นได้ว่าแต่ละสำนักมีมุมมองที่แตกต่างกันไป นี่คือความหลากหลายในทางวิชาการ ดังนั้น ผู้เขียน ต้องการสร้างความหลากหลายเชิงวิชาการเช่นกันจึงได้ทำการวิเคราะห์ (Analysis) องค์ประกอบของสมรรถนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาโดยอาศัยแนวคิดของผู้รู้ข้างต้นเป็นฐาน จากนั้นได้ทำการสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อให้ได้ สมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาตามลำดับต่อไป ก่อนอื่นผู้เขียนขอสรุปองค์ประกอบ ของสมรรถนะของแต่ละแนวคิดไว้ ดังนี้

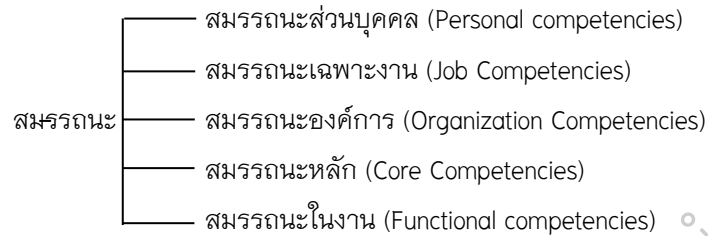
3.1.1 ศาลปกครอง (ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. 2552)



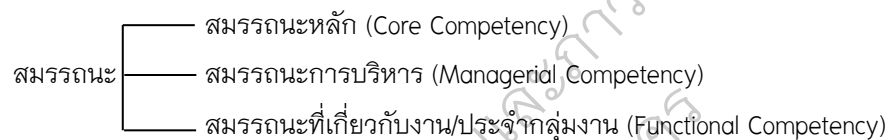
3.1.2 อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548)



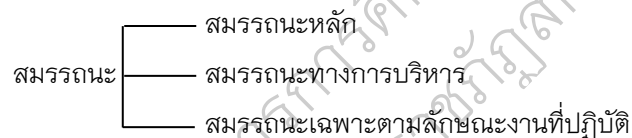
3.1.3 เทียน ทองแก้ว (2550)



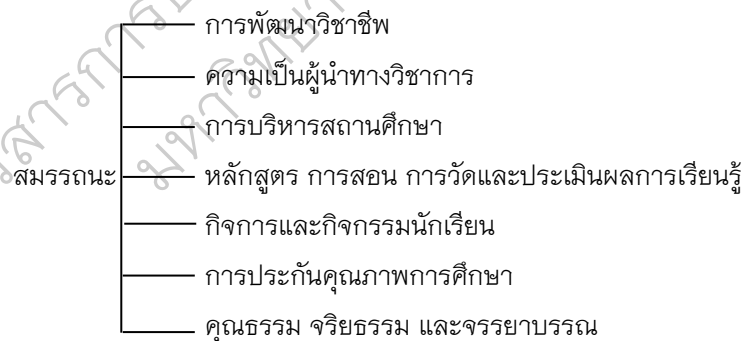
3.1.4 สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 8 (2554)



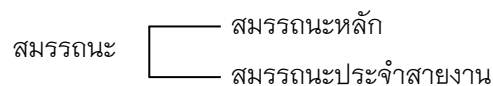
3.1.5 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553 ก-ค)



3.1.6 คณะกรรมการคุรุสภา (ราชกิจจานุเบกษา. 2556)



3.1.7 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2551)



จากการวิเคราะห์สาระสำคัญขององค์ประกอบของสมรรถนะของบุคลากรพบว่าส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 2-3 ประเภท (องค์ประกอบ) มีเพียงเทียน ทองแก้ว และคณะกรรมการคุรุสภาได้แบ่งออกเป็น 5 และ 7 องค์ประกอบตามลำดับ ผู้เขียนได้ทำการบูรณาการเนื้อหาจากแหล่งข้อมูลทั้ง 7 แหล่งข้างต้นให้ครอบคลุมบทบาทหน้าที่และภารกิจทั้งหมดของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันนี้ จึงขอแบ่งประเภทสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น

3 ประเภท ดังนี้คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) 2) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) และ 3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)

3.2 ความหมายของสมรรถนะแต่ละประเภท

เนื่องจากมีผู้รู้หลายคนหลายสำนักได้กำหนดความหมายของสมรรถนะแต่ละประเภท ท่านอาจเกิดความสับสน ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้ทำการบูรณาการความหมายของสมรรถนะแต่ละประเภทขึ้นใหม่ โดยอาศัยแนวคิดจากผู้รู้ที่นำเสนอข้างต้น และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน จึงได้กำหนดหรือสรุปความหมายของสมรรถนะแต่ละประเภทที่ควรจะเป็น ไว้ดังนี้

3.2.1 สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลทุกคนในองค์กรต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (ศาลปกครอง : ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. 2552; อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2548; เทียน ทองแก้ว. 2550; สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 8. 2554; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2553 ก-ค และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. 2551)

3.2.2 สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารที่จะต้องมีความมีความวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการวางแผน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร (อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2548; สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 8. 2554 และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2553)

3.2.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ หรือกำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน หรือเป็นสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามสายงาน หน่วยงาน เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job – Based) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด หรือแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ (ศาลปกครอง : ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. 2552; อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2548; เทียน ทองแก้ว. 2550; สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 8. 2554; และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2553)

3.3 องค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละประเภท

ในเรื่ององค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละประเภทนี้ ผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ จากหลายสำนัก โดยเน้นหนักมาที่สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นประเด็นหลักของการเขียนบทความครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบและรอบด้านแล้ว จะเห็นได้ว่าสมรรถนะของผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาก็ดี ก็มีความคล้ายคลึงกันเนื่องจากอยู่ในสถานะของผู้บริหารของหน่วยงาน จะมีเฉพาะสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ที่ผู้เขียนพยายามเน้นมาที่ความสามารถทางการบริหารสถานศึกษาเป็นหลัก ผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ดังนี้

3.3.1 สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- 3.3.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 3.3.1.2 บริการที่ดี
- 3.3.1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 3.3.1.4 จริยธรรม
- 3.3.1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ

3.3.2 สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

3.3.2.1 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไป ควรประกอบด้วย

- (1) ภาวะผู้นำ
- (2) วิสัยทัศน์
- (3) การควบคุมตนเอง
- (4) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
- (5) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- (6) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง
- (7) การบริหารคน
- (8) การบริหารอย่างมืออาชีพ

3.3.2.2 สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรู้ ควรประกอบด้วย ความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้

- (1) การพัฒนาวิชาชีพ
- (2) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- (3) การบริหารสถานศึกษา
- (4) หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- (5) กิจกรรมและกิจกรรมนักเรียน
- (6) การประกันคุณภาพการศึกษา
- (7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

3.3.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) ควรประกอบด้วย สมรรถนะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) การคิดวิเคราะห์
- 2) การมองภาพองค์รวม
- 3) การใส่ใจและการพัฒนาศักยภาพผู้อื่น
- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล
- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
- 7) ความเข้าใจผู้อื่น
- 8) ความเข้าใจและความผูกพันองค์กร
- 9) การดำเนินการเชิงรุก
- 10) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
- 11) ความมั่นใจในตนเอง
- 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
- 14) ภาวะผู้นำ
- 15) สุนทรียภาพทางศิลปะ
- 16) วิสัยทัศน์
- 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- 19) การควบคุมตนเอง
- 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
- 21) การสร้างสัมพันธภาพ

ดังนั้น ท่านผู้อ่านก็พอมองเห็นแล้วว่าสมรรถนะที่เหมาะสมและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคปัจจุบัน ควรมีสสมรรถนะหลักและสมรรถนะย่อย ดังนี้คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย 2) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) แบ่งเป็น (1) สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไป ประกอบด้วย 8 สมรรถนะย่อย และ (2) สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรู้ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะย่อย และ 3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional

Competency) ประกอบด้วย 21 สมรรถนะย่อย เมื่อมาถึงตรงนี้แล้วผู้เขียนอยากเชิญชวนให้ผู้อ่านคิดต่อไปอีกว่า จะนำองค์ประกอบของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้นี้ไปใช้ประโยชน์อย่างไร ผู้เขียนขอเสนอแนะบางประการเช่นไปทำวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารให้ชัดเจน และจัดทำคู่มือประเมินและพัฒนาสมรรถนะตามตัวบ่งชี้ ศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งของผู้บริหารสถานศึกษาตามสมรรถนะที่ค้นพบเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น ถ้าทำได้แบบนี้แล้ว เชื่อกันว่าศาสตร์ของการบริหารการศึกษาจะเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแน่นอน

เอกสารอ้างอิง

โกทูนโ (gotoknow). (2558). *พระบรมราโชวาท ปีพุทธศักราช 2528*. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<https://www.gotoknow.org/posts/316836>. [15 พฤศจิกายน 2558].

เทื้อน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. (2552). *สมรรถนะ competencies ของผู้ประกอบการทางการศึกษา*.

[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://krujojo.blogspot.com/>. [15 กันยายน 2558].

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพมหานคร: เอกสารอัดสำเนา.

ราชกิจจานุเบกษา. (2556). *ประกาศประกาศคณะกรรมการคุรุสภาเรื่อง สาระความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๖*. หน้า ๔๓ เล่ม ๑๓๐ ตอนพิเศษ ๑๕๖ ง ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๖. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ksp.or.th/ksp2013/download/index.php?mid=119&tid=3&l=th&gid=&Page=2&PageSize=10>. [15 พฤศจิกายน 2558].

ราชบัณฑิตยสถาน. (2553). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://th.wikipedia.org/wiki/>. [15 ตุลาคม 2558].

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). *Competency: เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf. [15 กันยายน 2558].

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2551). *สาระสำคัญ*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.nidtep.go.th/competency/content.htm>. [11 ตุลาคม 2558].

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). (2553 ก). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่างจำกัด

_____. (2553 ข). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่างจำกัด

_____. (2553 ค). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่างจำกัด

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เอกสารประกอบการสัมมนาเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.aviation.go.th/rbm/Competency.pdf>. [15 กันยายน 2558].
- สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 8. (2554). *Competency*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://km8.excise.go.th/kmpak82/index.php?option=com_content&view=article&id=76:competency&catid=65:2011-02-16-06-47-48&Itemid=87. [15 กันยายน 2555].
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2553). *Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://202.183.190.2/dwnld/pworld/pw53/53_human2.pdf.
- อนันต์ นามทองตัน. (2552). *สมรรถนะ (Competency): พลังแห่งการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://swu52.multiply.com/journal/item/68>. [11 ตุลาคม 2557].
- อาทร ภูวิทย์พันธ์. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพมหานคร: เชช อาร์ เซนเตอร์.
- The University of Texas Health Science Center at Houston (UTHealth). (2012). *What is competency?*. (2015). [Online]. Available from: <https://sph.uth.edu/content/uploads/2012/01/Competencies-and-Learning-Objectives.pdf>. [2015, December 2].
- Business Dictionary.com. (2015). *Competence*. [Online]. Available from: <http://www.businessdictionary.com/definition/competence.html>. [2015, December 2].
- HR resource for state government in Washington state. (2012). *Competencies*. [Online]. Available from: <http://www.hr.wa.gov/WorkforceDataAndPlanning/WorkforcePlanning/Competencies/Pages/default.aspx>. [2015, December 2].
- Mc Clelland, D.C. (1973). "Test for Competence, rather than intelligence," *American Psychologists*. 17(7): 57-83.
- Paul Hager. (2006). *Competency Standards – a Help or a Hindrance? An Australian Perspective*. [Online]. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0305787950470203>. [2015, December 2].
- The University of Texas Health Science Center at Houston (UTHealth). (2012). *What is competency?*. (2015). [Online]. Available from: <https://sph.uth.edu/content/uploads/2012/01/Competencies-and-Learning-Objectives.pdf>. [2015, December 2].
- Wikipedia. (2015). *Competence (human resources)*. [Online]. Available from: [https://en.wikipedia.org/wiki/Competence_\(human_resources\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Competence_(human_resources)). [2015, December 2].