

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา  
COMPEETENCY OF SCHOOL ADMINISTRATORS

วีรวิชญ์ อารีสวัสดิ์

สาขาการบริหารการศึกษา คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

**บทคัดย่อ**

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1).ศึกษาความหมายและความสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา2).ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 3).ศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็น ซึ่งเป็นเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ นำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างสมบูรณ์ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 8 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) อันประกอบด้วย1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation : ACH) 2) การบริการที่ดี (Service Mind : SERV) 3) การพัฒนาตนเอง (Expertise : EXP) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork : TW) และสมรรถนะประจำสายงาน(Functional Competency) 1) การคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ (Analytical Thinking & Conceptual Thinking : AT - CT) 2) การสื่อสารและการจูงใจ (Communication & Influencing : CI) 3) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Caring & Development Others :DEV) 4) การมีวิสัยทัศน์(Visioning : VIS)

ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะของผู้บริหารกับความสำเร็จของโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกัน สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่าภาพความสำเร็จทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้ศึกษา คาดหวังว่าผลการศึกษาในครั้งนี้ จะทำให้ได้รับองค์ความรู้กว้างขวางขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ได้แนวทางการพัฒนาหรือยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

**Abstract**

This study aims to 1) Study the meaning and importance of the performance of school administrators. 2) Study concepts and theories of scholars associated with the performance of school administrators. 3) Study the core competencies and functional competency which are the importance parts leading to the success in the organization .The 8 core competency consist of: 1) Achievement Motivation: ACH 2) Service Mind: SERV 3) Personal Development (Expertise: EXP) 4) teamwork: TW and functional competency are 1) Analytical Thinking & Conceptual Thinking: AT – C 2) Communication & Influencing: CI 3) Caring & Development Others: DEV 4) Visioning: VIS)

The research study has shown that the administrators' competency and the successful of school are relevant. This study is useful in order to get the wider of explicit knowledge and be the guideline for enhancing the quality of the school management with the concrete success in the future.

The research study has shown that the performance of the management and the success of a school. Related clearly reflects the success of both the effectiveness and efficiency of the administration of the school is expected that the results of this study. To

gain knowledge more widely. This will help to guide the development or improve the quality of education to achieve a substantial following. VIS), the research study has shown that the performance of the management and the success of a school. Related clearly reflects the success of both the effectiveness and efficiency of the administration of the school is expected that the results of this study. To gain knowledge more widely. This will help to guide the development or improve the quality of education to achieve a substantial following.

## บทนำ

ในการพัฒนาที่ยั่งยืน และยังมีมุ่งเน้นพัฒนาสังคมให้มีคุณภาพ สังคมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูประบบราชการ ปฏิรูปการเมือง ปฏิรูปการศึกษา ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรับผิดชอบนอกเหนือจากงานบริหารทั้ง 4 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ให้มีความสำคัญกับการปฏิรูปด้านต่างๆคือ ปฏิรูประบบการศึกษา ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการ ปฏิรูปครูคุณครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษากระทรวงศึกษาธิการจึงมีนโยบายการปฏิรูปการศึกษาโดยมีแนวทางปฏิบัติไว้ 4 ด้านคือปฏิรูปโรงเรียนหรือปฏิรูปสถานศึกษาปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาการปฏิรูปหลักสูตรและปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนโรงเรียนจึงเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด

## ความหมายของ สมรรถนะ

David C. McClelland (1970) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการ ปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (1982) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคล จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานใน หน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion – Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Arnaud de Nadaillac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติ และทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

David D. Dubois, William J. Rothwell (2004) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ”

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และ ความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ใน การทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากร ในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรืองดเว้นการ กระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการ เรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานใน ตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

HAY Group (2547) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคล ระดับโลก ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะ การบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบ ช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่หลากหลายอื่น ๆ ที่ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานให้ออกมาโดดเด่น และประสบผลสำเร็จ ในเชิงพฤติกรรมให้มีความสมบูรณ์แบบที่มีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ซึ่งความสามารถเหล่านี้จะได้มาจากประสบการณ์ การฝึกฝน อย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นคุณลักษณะเฉพาะ

## ประเภทของสมรรถนะ

### 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

คือคุณลักษณะร่วมของผู้บริหารในทุกตำแหน่งกำหนดขึ้น เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กร ร่วมกัน

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation : ACH)
- 2) การบริการที่ดี (Service Mind : SERV)
- 3) การพัฒนาตนเอง (Expertise : EXP)
- 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork : TW)

### 2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่ หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

- 1) การคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ (Analytical Thinking & Conceptual Thinking : AT - CT)
- 2) การสื่อสารและการจูงใจ (Communication & Influencing : CI)
- 3) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Caring & Development Others :DEV)
- 4) การมีวิสัยทัศน์ (Visioning : VIS)

### สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation : ACH)

ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ มีการพัฒนาผลงานให้คุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ความมุ่งมั่น จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายชนิดที่อาจไม่มีใครได้สามารถกระทำมาก่อน

#### หลักการ ทฤษฎี การบริหารที่เกี่ยวข้องสมรรถนะที่ 1 “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์”

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ Result Base Management : RBM ความหมาย RBM

1. เป็นการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และวิธีการบริหารงานของรัฐ
2. วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หรือผลงานเป็นหลัก
3. วัดผลด้วยตัวชี้วัด ที่เป็นรูปธรรม ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### ขั้นตอนระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ Result Base Management : RBM

ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน

1. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ
3. การกำหนดตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานหลัก
4. การกำหนดแหล่งข้อมูล
5. การตั้งเป้าหมาย
6. การรวบรวมข้อมูล
7. การบันทึกและอนุมัติข้อมูล
8. การวิเคราะห์ผล
9. การรายงานผล

## สมรรถนะที่2 การบริการที่ดี (Service Mind : SERV)

หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่จะช่วยเหลือหรือให้ผู้บริการผู้อื่นเพื่อตอบสนองความต้องการโดยเน้นที่ความพยายามในการค้นหาความต้องการและตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ ของลูกค้าคำว่าลูกค้านี้อาจหมายถึงทั้งผู้รับบริการภายในหรือหน่วยภายนอกหน่วยงานก็ได้ซึ่งคำจำกัดความมีความหมายใกล้เคียงกัน

### การสร้างคุณภาพการให้บริการ

1. การปรับปรุงระบบวิธีการทำงาน
2. การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
3. การปรับปรุงเจ้าหน้าที่ หรือบุคคล

### หลักพื้นฐาน 6 ข้อ การให้บริการ

1. ทำให้ผู้รับบริการพอใจ
2. อย่าให้ผู้รับบริการอยู่รอนานเกินไป
3. อย่าทำผิดพลาดจนผู้รับบริการเดือดร้อน
4. สร้างบรรยากาศหน่วยบริการ
5. ทำให้ผู้รับบริการเกิดความคุ้นเคย
6. เตรียมความสะดวกให้พร้อม

### คุณลักษณะการบริการที่ดี 7 ประการ (SE1RVICE2)

S : Smiling + Sympathy	: ยิ้มแย้ม + เอาใจใส่
E1 : Early Response	: ตอบสนองต่อความประสงค์
R : Respectful	: ให้เกียรติ แสดงความนับถือ
V : Voluntariness Manner	: สมัยครใจบริการ เต็มใจทำ
I : Image Enhancing	: รักษาภาพพจน์ ผู้ให้บริการ องค์กร
C : Courtesy	: อ่อนน้อมถ่อมตน อ่อนโยน

### คุณลักษณะข้าราชการไทยยุคใหม่ “I AM READY”

I : Integrity	: ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (จรรยาบรรณวิชาชีพ)
A1 : Activeness	: ชยันตั้งใจทำงาน (ปฏิบัติงานเชิงรุก)
M : Morality	: มีคุณธรรม (ระบบคุณธรรม)
R : Relevancy	: เรียนรู้ ปรับตัวให้ทันสมัย (เป็นเลิศในวิชาชีพ)
E : Efficiency	: ทำงานมุ่งประสิทธิภาพ
A2 : Accountability	: มีความรับผิดชอบ
D : Democracy	: มีความเป็นประชาธิปไตย
Y : Yield	: การทำงานที่มุ่งเน้นผลงาน

## สมรรถนะที่3 การพัฒนาตนเอง (Expertise : EXP)

หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตาม องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อ พัฒนาตนเองและพัฒนางาน

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการคิดหรือความฉลาด อย่างไรก็ตาม ด้สมรรถนะนี้ไม่ได้วัดความฉลาด IQ โดยตรง แต่เป็นการวัดแนวโน้มของผู้ที่ดำรงตำแหน่งจะใช้ความฉลาดของ

ตนเองให้มีประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เราอีกอย่างหนึ่งคือเป็นการวัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจโดยทั่วไปสามารถชนะการวิเคราะห์การคิดวิเคราะห์และการมองภาพรวมจะสัมพันธ์โดยตรงกับความฉลาดมากกว่าสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แต่จากการวิจัยสนับสนุนว่าความฉลาดมีความสัมพันธ์กับความรู้ในงานเพราะบุคคลที่มีความฉลาดและสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในงานได้ดี

#### แนวคิดพื้นฐาน 5 ประการพัฒนาตนเอง

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพ มีคุณค่าสามารถฝึกหัด และพัฒนาได้
2. ไม่มีมนุษย์คนใดสมบูรณ์แบบพร้อมทุกด้าน
3. การพัฒนาตนเองต้องได้รับการช่วยเหลือจากบุคคลอื่น
4. อุปสรรคของการพัฒนาตนเอง เช่น มีความคิดติดยึด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำไม่ยอม สร้างนิสัยใหม่และฝึกทักษะใหม่ๆ
5. การพัฒนาตนเองสามารถทำได้ทุกที่ ทุกเวลา และอย่างต่อเนื่อง

#### สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาตนเอง

1. ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. ความสลับซับซ้อนของระบบงาน
3. การสนองนโยบายของหน่วยงาน องค์กร
4. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่การงาน
5. ปัญหาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ในการประกอบวิชาชีพ

#### สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work : TW)

หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับ บุคคลอื่นหรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะ การทำงานเป็นทีมหมายถึงความตั้งใจอย่าง ไม่ได้ทำแท้จริงที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมและทำงานร่วมกัน คำว่าทีมอาจไม่จำเป็นต้องเป็นทีมที่ตั้งอย่างเป็นทางการแต่เป็นบุคคลที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันและมาจากส่วนงานต่างๆที่มาทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา หรือทำโครงการด้วยกัน บทบาทของการทำงานเป็นทีมไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีมหรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ แม้แต่คนที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการแต่ร่วมมือทำงานหรือทำหน้าที่เป็นผู้ประสานทีม ก็แสดงสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารที่เก่งๆจะแสดงทางสมรรถนะ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ

#### ลักษณะของทีมที่ดี 4 ประการ

1. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน
2. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล
3. การมีโครงสร้างของทีม
  - แบบทางการ (Formal Group) - ไม่เป็นทางการ (Informal Group)
4. สมาชิกมีบทบาทและหน้าที่และความรู้สึกร่วมกัน

#### TEAM-WORK

- T : Trust : เชื่อถือได้  
E : Empathy : เห็นอก เห็นใจกัน  
A : Agreement : ข้อตกลงร่วมกัน  
M : Mutual Benefit : แบ่งปันผลประโยชน์

W : Willingness	: เต็มใจทำงาน
O : Opportunity	: ให้ออกาส
R : Recognition	: สนับสนุน ชื่นชม ยินดี
K : Knowledge	: ความรู้ การแลกเปลี่ยน

#### บทบาทผู้นำ/ ผู้บริหาร ของทีม

- กำหนดจุดมุ่งหมาย
- วางแผนการปฏิบัติ / กำหนดกิจกรรม
- ประสานการปฏิบัติ
- ปรับปรุงแก้ไข
- วางโครงสร้างงาน
- อำนวยการปฏิบัติ
- ติดตามผลการปฏิบัติ

#### สมรรถนะที่ 5 การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical Thinking & Conceptual Thinking : AT - CT)

หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้ว แยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือ กฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถ วิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

การวิเคราะห์ หมายถึง การแยกแยะทางความคิด หรือทางวัตถุของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้เห็น องค์ประกอบ เพื่อศึกษาแต่ละองค์ประกอบหรือว่าแยกแยะเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้เกิดสิ่งนั้น หรือเรื่องนั้น เวลาวิเคราะห์ต้องพยายามหาคำตอบว่า ข้อความบทความ เนื้อเรื่องนั้นให้ความรู้อะไรบ้าง ผู้เขียนแสดงความคิดเห็นอะไรให้ทราบบ้าง มีความรู้สึกอย่างไร

การสังเคราะห์ (synthesis) หมายถึง กระบวนการหรือผลของการนำเอาปัจจัยสองอย่างหรือมากกว่าที่แยกกัน โดยเฉพาะความคิด นำมารวมกันเข้าเป็นหนึ่ง ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นเป็นความรู้ใหม่ เครื่องมือใหม่ทางความคิด เช่นการรวมกันให้เป็นทฤษฎี

#### ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ความหมาย : การคิดเป็นขั้นเป็นตอนมองปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ในการทำงานหรือกิจกรรม อย่างใดอย่างหนึ่ง หลักการคิดเชิงระบบ

- P : Planning : การวางแผน
- D : Doing : การปฏิบัติ
- C : Checking : การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล
- A : Action : การปรับปรุง แก้ไข การพัฒนา

#### การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ( 7S )

- Structure : โครงสร้างองค์กร
- System : ระบบการปฏิบัติงาน
- Staff : บุคลากร / ทีมงาน
- Skill : ทักษะบุคลากร
- Strategy : กลยุทธ์ / ยุทธศาสตร์

Style : รูปแบบการบริหาร

Share Values : ค่านิยมร่วมองค์กรในการปฏิบัติงาน (วิสัยทัศน์ : Vision)

### สมรรถนะที่ 6 การสื่อสารและการจูงใจ (Communication & Influencing : CI)

หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าว ให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

คำว่า การสื่อสาร (communications) มีที่มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า communis หมายถึง ความเหมือนกันหรือร่วมกัน การสื่อสาร (communication) หมายถึงกระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียน สัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม หรือความจำเป็นของตนเองและคู่สื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน บริบททางการสื่อสารที่เหมาะสมเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล

#### ความสำคัญของการสื่อสาร การสื่อสารมีความสำคัญดังนี้

1. การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกเพศ ทุกวัย ไม่มีใครที่จะดำรงชีวิตได้โดยปราศจากการสื่อสาร ทุกสาขาอาชีพก็ต้องใช้การสื่อสารในการปฏิบัติงาน การทำธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะสังคมมนุษย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดเวลา พัฒนาการทางสังคม จึงดำเนินไปพร้อม ๆ กับพัฒนาการทางการสื่อสาร

2. การสื่อสารก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลและสังคม ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคนในสังคม ช่วยสืบทอดวัฒนธรรมประเพณี สะท้อนให้เห็นภาพความเจริญรุ่งเรือง วิถีชีวิตของผู้คน ช่วยธำรงสังคมให้อยู่ร่วมกันเป็นปกติสุขและอยู่ร่วมกันอย่างสันติ

3. การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทั้งตัวบุคคลและสังคม การพัฒนาทางสังคมในด้านคุณธรรม จริยธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฯลฯ รวมทั้งศาสตร์ในการสื่อสาร จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์และพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ

### สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Caring & Development Others :DEV)

หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนา บุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและ ให้โอกาสผู้ร่วมงาน ได้พัฒนา ในรูปแบบต่าง

การพัฒนาศักยภาพ หมายถึงการนำเอาความสามารถที่ซ่อนเร้นภายในร่างกายนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีกระบวนการ และพบว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติ ของบุคลากรในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงมีความหมายครอบคลุมไปถึงการพัฒนารายบุคคล ( Individual Development ) การพัฒนาอาชีพ ( Career Development ) และการพัฒนาองค์กร ( Organization Development ) การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Work – Life Balance) การส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนการมีระบบประกันคุณภาพการฝึกอบรม

### **ปรัชญาและแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้แก่**

1. บุคคลทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ทักษะและทัศนคติ ถ้ามีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ควรดำเนินการโดยยึดหลักสมรรถนะ(Competency Based Development )
3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล จะต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นระบบ สอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนับตั้งแต่การสรรหาการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินและการพัฒนา
4. วิธีการในการพัฒนาศักยภาพบุคคล มีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและองค์กร
5. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นระยะเพื่อการพัฒนาบุคคลแต่ละกลุ่มให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้มีความสามารถสูง ได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
6. ระบบข้อมูลบุคคลขององค์กร จะต้องครบถ้วนถูกต้องและทันสมัยสามารถตรวจสอบความก้าวหน้ารายบุคคลได้
7. การพัฒนาบุคคลจะต้องทำทุกด้าน คือสุขภาพอนามัย ความรู้ ความสามารถจิตใจและคุณธรรมควบคู่กันไป
8. องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคคลที่มีกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร
9. บุคคลจะต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอนาคตโดยไม่รู้สึกรำคาญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

### **สมรรถนะที่ 8 การมีวิสัยทัศน์ (Visioning : VIS)**

หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือ แนวทาง การพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน เป้าหมายขององค์กรในช่วงเวลาระยะกลางถึงระยะยาว (ประมาณ 3-10 ปี) โดยปกติวิสัยทัศน์ที่ดีจะประกอบด้วย

1. เป้าหมายระยะยาว (Stretch goal) เป้าหมายขององค์กรควรเป็นตำแหน่งขององค์กรที่แตกต่างจากปัจจุบัน แสดงถึงความทะเยอทะยานขององค์กร
2. ตำแหน่งขององค์กรในตลาด (Definition of niche) ตำแหน่งขององค์กรเชิงธุรกิจในตลาด
3. ช่วงเวลา (Time horizon) ช่วงเวลาที่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ

### **ความสำคัญของวิสัยทัศน์**

1. ช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
2. สื่อสารให้บุคลากรทราบว่า บุคลากรแต่ละท่านมีส่วนร่วมที่จะทำให้องค์กรมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างไร
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนัก ผูกพัน และมุ่งมั่นปฏิบัติ
4. สื่อสารให้องค์กรภายนอกหรือคู่ค้าทางธุรกิจทราบถึงบทบาทและส่วนร่วมในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

### กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision)

1. การวิเคราะห์ห้วงค์กร : SWOT
2. การระบุภารกิจ/พันธกิจให้ชัดเจน : Mission
3. การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน : Goal
4. การเขียนวิสัยทัศน์ : ยึดกระบวนการ PDCA

### สรุป

จากสภาวะของการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน สาเหตุที่สำคัญที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็น ปฏิรูประบบการศึกษา ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการ ปฏิรูปครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา โรงเรียนจึงเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่เป็นฐานในการปฏิรูป ผู้บริหารสถานศึกษา พึงมี คุณลักษณะจำเพาะที่โดดเด่น ที่อยู่ภายในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวผลักดัน ให้ภาระหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จลุล่วงไปตามเกณฑ์ ที่ได้ตั้งและกำหนดไว้ หรือสูงกว่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ อันประกอบด้วย 8 สมรรถนะคือ สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเองสมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม สมรรถนะที่ 5 การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ สมรรถนะที่ 6 การสื่อสารและการจูงใจ สมรรถนะที่ 7 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สมรรถนะที่ 8 การมีวิสัยทัศน์ ทั้ง 8 สมรรถนะดังกล่าวจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้บรรลุผล และวัตถุประสงค์ต่างๆ ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุด

### รายการอ้างอิง

- ชวนพิศ สิทธิธาดา. (2552). "รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล." คุษฎีนิพนธ์ ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นภาเดช บุญเชิดชู. (2553). "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพิศ อินทะสุระ. (2551). "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5." วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(สำนักงาน ก.พ.). (2552). "คู่มือสมรรถนะหลัก" . บริษัท พี.เอ. ลิฟวิ่งจำกัด.
- พัศนิยา โกยสกุล. (2556) "สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามมาตรฐานโรงเรียนคุณภาพ สังกัดกรุงเทพมหานคร", (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วริศราภรณ์ น้อยใจมั่น. (2551). "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิษณุโลก เขต 1" การค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ยาเป็น เรื่องจรรยาสุรี. (2552). การติดต่อสื่อสาร. สืบค้นเมื่อ 5 กรกฎาคม 2562 . จาก <http://www.kroobannok.com/blog/20402>

กัญญามน อินหว่าง (9 สิงหาคม 2558). การพัฒนาศักยภาพบุคลากร. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2562.

เวลา 20.30 น. <https://www.bloggang.com/mainblog.php?id=kanyamon&month=09-08-2015&group=13&gblog=1>.

บริษัท ซีพีแอล คอนซัลติ้ง เอนจิเนียริง แอนด์ แมเนจเม้นท์ จำกัด.(2559) วิสัยทัศน์. วันที่ 7 กรกฎาคม 2562.

เวลา 21.30 น. [http://www.cpl-](http://www.cpl-consult.com/Balanced%20scorecard/Vision_mission_value.html)

[consult.com/Balanced%20scorecard/Vision\\_mission\\_value.html](http://www.cpl-consult.com/Balanced%20scorecard/Vision_mission_value.html)