

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดของ นักการศึกษา และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยนำเสนอสาระสำคัญเป็นหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป
2. ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ครูต้องการ
3. สมรรถนะหลัก (Competency) ของผู้บริหาร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป

เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรประเภทหรือระดับใดก็ตาม จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อกรให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารกับลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารการจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี ซึ่งมีคำถามว่าคุณลักษณะของผู้นำเช่นไรที่จะเหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปนี้ เพื่อจะได้มีการเตรียมผู้บริหาร หรือสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ให้มีลักษณะเหมาะสมกับยุคปฏิรูป ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ และการแสวงหาคุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะหลัก (Competency) ของผู้บริหาร มีข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในด้านสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ศักยภาพในการเป็นผู้นำ (Leading People Driven) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Driven) ความเชี่ยวชาญทางการ

บริหาร (Business Acumen) และการสร้างความเข้าใจ / การติดต่อสื่อสาร (Building Coalitions / Communication)

ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง

ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการผสมผสานเป้าหมายสำคัญของชาติ โครงการ และกิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลังตามค่านิยม และปัจจัยอื่น ๆ และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ มีความสมดุลในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการต่อลูกค้าตามลักษณะของงานในจุดเน้นที่ต้องการ ที่มีลักษณะกระชับ มั่นคง แม้ว่าจะต้องอยู่ในภาวะการณเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continual Learning)

มีความรู้ใหม่ที่สำคัญ ความรู้ทางเทคโนโลยี และความรู้ทั่วไปหรือความรู้รอบใหม่ ๆ สามารถพัฒนาตนเอง โดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนโดยใช้ข้อมูลสะท้อนกลับและโอกาสจากคนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่

2. มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม (Creativity and Innovation)

พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการออกแบบและการปรับเปลี่ยนโปรแกรม/กระบวนการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในองค์กร

3. ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก (External Awareness)

ผลกระทบจากภายนอกได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ และแนวโน้มทางสังคม ทั้งในระดับนานาชาติและภายในชาติที่มีต่อองค์กร มีความเข้าใจในการวางแผนระยะใกล้และระยะไกล และสามารถกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ จนสามารถแข่งขันได้ในโลกธุรกิจปัจจุบัน

4. ความยืดหยุ่น (Flexibility)

ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ หรืออุปสรรคที่ไม่คาดหวัง และเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้

5. ปรับเปลี่ยนได้ (Resilience)

อดทนต่อความกดดัน มีความมั่นคง และมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ รวมทั้งมองคนในแง่ดี

แม้ว่าจะอยู่ภายใต้ภาวะความยากลำบาก และสามารถดับคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว โดยรู้จักปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตส่วนต้นและสามารถทำงานได้อย่างมีความสมดุล

6. จูงใจใฝ่บริหาร (Service Maturation)

สร้างและดำรงวัฒนธรรมขององค์กร สนับสนุนบุคคลอื่นได้ให้บริการที่จำเป็นอย่างมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติตามได้ตามที่ ต้องการที่แสดงถึงจิตวิญญาณในการบริการสาธารณะ สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีน้ำใจบริการ และช่วยเหลือจนบรรลุภารกิจ

7. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

กำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ มั่นคงด้วยกลยุทธ์ของธุรกิจและการแข่งขันขององค์กรในยุคเศรษฐกิจของโลก รู้จักตรวจสอบนโยบายและการรายงานแผนเชิงกลยุทธ์ ด้วยการมองในระยะยาวที่ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์ได้ตามลำดับก่อนหลังสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถึงภัยคุกคาม หรือโอกาสที่มี

8. วิสัยทัศน์ (Vision)

มีวิสัยทัศน์ในระยะยาวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็วสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

จากความหมายและปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะสำคัญ (Key Characteristics) ดังนี้

(1) ความสามารถในการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และการจูงใจให้มีวิสัยทัศน์ในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ และปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดการที่มีคุณภาพนำไปสู่กิจกรรมขององค์กรที่สมบูรณ์แบบ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ชักจูงให้คนอื่นมีน้ำใจบริการ กำหนดให้มีและใช้โปรแกรม/กระบวนการใหม่ ๆ หรือปรับปรุงขึ้นใหม่

(2) การกำหนดและการผสมผสานลักษณะสำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงองค์ประกอบทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการจัดการ

(3) มีความเข้าใจในบทบาท และความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการกำหนดนโยบายของชาติ และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ นายกรัฐมนตรี วุฒิสภา ผู้พิพากษา องค์การของรัฐในส่วนกลาง ส่วนท้องถิ่น และความสนใจของกลุ่ม มากำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความสมดุลในสิ่งดังกล่าวข้างต้น

(4) เปิดกว้างในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถปรับพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรืออุปสรรคที่ไม่ได้

คาดหวัง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

(5) แสดงถึงการมีความคิดริเริ่มสูง มีความพยายามและมีข้อผูกพันในการให้บริการสาธารณะ อยู่ในแนวหน้าและมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ ตรวจสอบผลสะท้อนกลับจากคนอื่น และแสวงหาโอกาสเพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ

ศักยภาพในการเป็นผู้นำ

ศักยภาพในการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดและมียุทธศาสตร์เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานและส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจ และเป้าหมาย

ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำมีดังนี้ คือ

1. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

กำหนดและป้องกันสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ไม่ให้เกิดการเผชิญหน้า จัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและไม่เห็นพ้องด้วย ในลักษณะการสร้างสรรค์ และการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางลบ

2. ตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness)

ริเริ่มและบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เห็นคุณค่าในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความแตกต่างระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน ตระหนักว่าองค์กรเกิดขึ้นบนความแตกต่าง และพนักงานได้รับการปฏิบัติที่ถูกต้องและยุติธรรม

3. ความจงรักภักดี / ความซื่อสัตย์ (Integrity/ Honesty)

สร้างนิสัยให้มีความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมมาตรฐานทางศีลธรรมในระดับสูง ปฏิบัติตนในลักษณะที่ดีงามและมีมารยาทที่ดีต่อบุคคลอื่น แสดงถึงลักษณะในความรับผิดชอบในหมู่คณะ และมีจิตใจที่เป็นสาธารณะ

4. สร้างทีมงาน (Team Building)

มีความมุ่งหวัง จูงใจ และแนะนำบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมาย เสริมสร้างความร่วมมือในการทำงาน และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในองค์กรและกับกลุ่มลูกค้า ให้มีความผูกพันเพื่อสร้างน้ำใจของการทำงานเป็นทีม มีความภูมิใจไว้วางใจกัน พัฒนาความเป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ จากการรับภาระชี้แนะ การให้คำปรึกษา การให้รางวัล และการแนะนำให้ปฏิบัติ

จากความหมายและปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ศักยภาพในการเป็นผู้นำ มีลักษณะสำคัญดังนี้

(1) สร้างภาวะผู้นำจากการกำหนดระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง จากการทำงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร มีความมุ่งมั่น การตั้งใจ และแนะนำให้กับผู้อื่นจนบรรลุเป้าหมาย และเป็นผู้มีอำนาจ โดยการใช้พลังและอำนาจรวมกัน

(2) ส่งเสริมคุณภาพผ่านทางกรใช้ระบบการจัดการขององค์กรที่มีคุณภาพ (เช่น การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ประเมินความสำเร็จของทีมงานจากการพัฒนาเกณฑ์ นำระบบรางวัลมาใช้ การแนะนำ และการให้ออกจากงานตามความเหมาะสม)

(3) เห็นคุณค่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความแตกต่างด้านอื่น ๆ ส่งเสริมการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ให้พนักงานที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม สามารถทำงานร่วมกันได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

(4) ประเมินผลการพัฒนาของพนักงาน และให้โอกาสการพัฒนาที่ส่งเสริมความสามารถของพนักงานสูงสุด และการช่วยเหลือให้บรรลุเป้าหมายทางองค์กร พัฒนาภาวะผู้นำอื่น ๆ โดยวิธีการชี้แนะ มีการประเมินผลและติดตามผล

(5) สนับสนุนการให้คำมั่นสัญญา น้ำใจของทีม ความภูมิใจ ความไว้วางใจ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่ม และใช้วิธีการต่าง ๆ ในการป้องกันสถานการณ์ที่จะก่อให้เกิดผลการเผชิญหน้าที่ไม่พึงประสงค์ใด ๆ

(6) แก้ไขความขัดแย้งในทางบวกและสร้างสรรค์ ซึ่งรวมถึงความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน เข้าร่วมกิจกรรมการสร้างเสริมคุณธรรมและการสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กร การมอบหมายให้ปฏิบัติที่เป็นธรรม การบริหารพนักงาน และพัฒนาองค์กรการบริหาร รวมทั้งการใช้วินัยเข้าควบคุมเมื่อวิธีการอื่น ๆ ไม่มีผล

มุ่งไปสู่ผลลัพธ์ หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลาและมีประสิทธิภาพให้ได้ผลลัพธ์ผ่านทางวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการนำไปใช้ รวมทั้งการประเมินผลโครงการและนโยบาย

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลลัพธ์มีดังนี้

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)

มั่นใจว่ามีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงอยู่ด้วยความจงรักภักดีต่อองค์กร ยึดมั่นในกฎเกณฑ์และความรับผิดชอบ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่า โครงการภายใต้ความ

รับผิดชอบจะสำเร็จตามเวลาและงบประมาณที่กำหนด มีการกำกับติดตามและประเมินผลแผนงาน โดยเน้นที่ผลลัพธ์และวัดผลที่ผลสัมฤทธิ์

2. การให้บริการลูกค้า (Customer Service)

สนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน พร้อมที่จะปรับปรุง การจัดลำดับก่อนหลังเพื่อสนองตอบต่อแรงกดดันและการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และสนองความต้องการลูกค้า ช่วยให้เกิดผลสำเร็จ ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ และถือว่าเป็นสิ่งผูกพันที่จะต้องปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

3. การตัดสินใจ (Decisiveness)

มีการตัดสินใจที่ดี รับรู้ผลกระทบและการนำเอาผลการตัดสินใจไปใช้ มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา แม้ว่าข้อมูลจะมีจำกัด หรือผลที่ได้รับอาจไม่พึงพอใจขึ้นก็ตาม เป็น การวางแผนดำเนินการและสร้างผลสำเร็จให้เกิดขึ้นไว้วางหน้า

4. ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนาการตลาด จากผลผลิตใหม่ และการให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตัดสินใจที่จะเสี่ยง และริเริ่มการทำงานที่เสี่ยงเพื่อผลสำเร็จ ซึ่งมีคุณประโยชน์ หรือเกิดความก้าวหน้า

5. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกัน เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหาแก่บุคคลและองค์กร

6. มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical Credibility)

มีความเข้าใจและรู้จักประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม กำหนดกฎเกณฑ์และนโยบายที่สัมพันธ์กับผู้เชี่ยวชาญกำหนด มีความสามารถใช้ในการตัดสินใจที่สำคัญ การให้การฝึกอบรมการพัฒนาตามความต้องการ มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถภาพทางการบริหารและภารกิจที่ต้อง

จากความหมายและปัจจัยสำคัญที่มุ่งไปสู่ผลลัพธ์มีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

(1) มีความเข้าใจและการประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม กำหนดเงื่อนไขกฎเกณฑ์และนโยบายที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญ มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถภาพทางการบริหารและภารกิจที่ต้องการ วิเคราะห์สถานการณ์ การฝึกหัด และใช้วิธีการทางเทคนิคที่เหมาะสม

(2) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์โดยการกำหนดแผน / โครงการทางกลยุทธ์ ประเมินความเป็นไปได้ด้านนโยบาย/โปรแกรม รวมไปถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นจริง ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น

(3) ฝึกการตัดสินใจที่ดี ในงานเกี่ยวกับโครงสร้างและการจัดการ การกำหนดกิจกรรมตามลำดับก่อนหลัง หรือสร้างความสมดุลตามความต้องการและความสนใจของลูกค้า

2. ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ครูต้องการ

สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ เป็นผู้นำในการบริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อให้สามารถพัฒนาคนของชาติให้เป็นคนคุณภาพ เพื่อให้เกิดสังคมคุณภาพ และประเทศชาติประชาชนที่มีคุณภาพ ดังนั้นคนสำคัญคนนี้คือ “ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ครูต้องการ”

ผู้บริหารสถานศึกษาใครก็เป็นได้จริงหรือ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับผู้อำนวยการมีคนจำนวนมากใฝ่ฝันอยากจะเป็นและได้เป็น แต่จะมีสักกี่คนที่เป็นผู้บริหารที่ดีในสายตาของคนรอบข้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายตาของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาทหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ต้องสามารถบริหารจัดการศึกษาโดยคำนึงเสมอว่าการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในชีวิตเพราะจะสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้เรียนและสร้างผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ต้องไม่ลืมคนรอบข้างที่ช่วยสร้างองค์ความรู้นั้น ๆ แก่ผู้เรียนเช่นกัน

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน ถือว่ามีบทบาทหน้าที่สำคัญในการสนับสนุนครูผู้เป็นบุคลากรหลักและมีบทบาทในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งบทบาทหน้าที่ที่สำคัญคือ

1. สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกรูปแบบ เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ ให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกยุคโลกาภิวัตน์ รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ (กระทรวง ศึกษาธิการ. 2553 : 1) ได้แก่ 1. รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 2. ซื่อสัตย์สุจริต 3. มีวินัย 4. ใฝ่เรียนรู้ 5. อยู่อย่างพอเพียง 6. มุ่งมั่นในการทำงาน 7. รักความเป็นไทย 8. มีจิตสาธารณะ

2. ส่งเสริมสนับสนุนการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การวิจัยทางการศึกษาของครูและบุคลากร

3. กำกับติดตามประเมินผล สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

ผู้บริหารสถานศึกษาแบบใหม่ที่ครูต้องการ “ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ครูต้องการ” โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้อำนวยการโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีคุณสมบัติรอบด้าน เพื่อให้การจัดการศึกษา “ACHIEVEMENT” คือ ความสำเร็จประโยชน์สูงสุด ซึ่งควรมีลักษณะดังนี้

1. A = Academic เก่งวิชาการ
2. C = Creative สร้างงานเพื่อสร้างคน
3. H = Honest ตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์สุจริต
4. I = Intelligent มีเขาวนคิดเฉลียวฉลาด
5. E = Evaluation ไม่ขาดการประเมินผล
6. V = Vision วิสัยทัศน์แบบยกกว้างไกล
7. E = Environment สดใสสิ่งแวดล้อม
8. M = Management มีความพร้อมการบริหารจัดการ
9. E = Excellent headteachers ผลงานดีเด่นยอดเยี่ยม
10. N = Nice เปี่ยมคุณธรรม
11. T = Technology นำเทคโนโลยี

ในที่นี้จะกล่าวในรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ครูต้องการตามแนวคิดที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง “ACHIEVEMENT” ไปที่ละด้าน ๆ เพื่อให้เกิดความกระจำและเข้าใจตรงกัน ดังนี้

1. A = Academic เก่งวิชาการ หมายถึง มีความรอบรู้งานวิชาการ การจัดการศึกษา ในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารต้องตระหนักถึงคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะบริหารจัดการอย่างไรก็ตาม สิ่งที่น่าหวังจะให้เกิดก็คือความเจริญงอกงามในตัวผู้เรียนทั้งด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ทักษะพิสัย (Affective Domain) และจิตพิสัย (Psychomotor Domain)

2. C = Creative สร้างงานเพื่อสร้างคน หมายถึง มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างงานใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมการศึกษาของสถานศึกษาให้พัฒนา ซึ่งมีกระบวนการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ (Process to achieve results) คือ การพัฒนาความรู้ (Development knowledge) การพัฒนาทักษะ (Development skill) และการพัฒนาความสามารถ (Development competency)

3. H = Honest ตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี เพราะในการบริหารสถานศึกษานั้นจะมีปัจจัยหลายด้านเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น บุคคล (Man) วัสดุ (Material) เงิน (Money) และการบริหารจัดการ (Management) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเงินและวัสดุ หากผู้บริหารขาดความซื่อสัตย์สุจริตแล้ว โอกาสที่จะทำผิดพลาดเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กรย่อมจะมีสูงกว่าคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต เพราะเงินเป็นสิ่งล่อตาล่อใจของคนที่มีขาดคุณธรรมข้อนี้ได้เป็นอย่างดี การจัดซื้อจัดจ้างต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ หากผู้บริหารมีคุณสมบัติในคุณธรรมข้อนี้ได้อาจใจอยู่เสมอ ๆ ย่อมทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างสมประโยชน์สูงสุด

4. I = Intelligent มีเขาวนคิดเฉลียวฉลาด เป็นคุณสมบัติที่เป็นนามธรรม แต่ก็สามารถมองเห็นได้ง่ายโดยผ่านทาง การปฏิบัติ การบริหารสั่งการ การมอบหมายหน้าที่การทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. E = Evaluation ไม่ขาดการประเมินผล คุณสมบัติผู้บริหารสถานศึกษาข้อนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้มีเหตุผลสนับสนุน คือ การประเมินผล เป็นขั้นตอนหนึ่งในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละองค์กร เช่น การจัดการเรียนการสอน สุดท้ายก็ต้องมีการประเมินผล การจัดทำโครงการใด ๆ ก็ตามสุดท้ายก็ต้องมีการประเมินผล การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา สุดท้ายก็ต้องมีการประเมินผล ดังนั้นการประเมินผลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

6. V = Vision วิสัยทัศน์แบบยลกว้างไกล วิสัยทัศน์ คือ มุมมอง เป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญ หากผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ ขาดมุมมองที่กว้างไกล ลึกซึ้ง ก็จะบริหารได้ไม่ดี ไม่ประสบความสำเร็จ และยุ่งยาก แม้แต่ในสถานศึกษาก็ต้องสร้างวิสัยทัศน์เพื่อเป็นจุดในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ดังวิสัยทัศน์ที่ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์นั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารจัดการให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษานั้นควรได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียนและชุมชนร่วมกันกำหนด เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างจริงจัง ไม่เพียงแต่มีไว้ให้อ่านอย่างไพละระรื่นหูเท่านั้น

7. E = Environment สดใสสิ่งแวดล้อม นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม ถือเป็นนโยบายหนึ่งในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ซึ่งจากสถานการณ์และผลกระทบที่

เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมและพลังงานที่มีแนวโน้มมากขึ้น เรื่อย ๆ ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของทั่วโลกที่จะต้องลุกขึ้นมาปกป้องอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่จะปลูกฝังและให้ความรู้แก่พลเมืองของชาติ

สำหรับประเทศไทย ยังมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาทำความเข้าใจและให้ความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและพลังงานแก่ผู้เรียน นักศึกษา และประชาชนผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ในทางปฏิบัติ ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความพยายามจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมสนับสนุนตามหลักสูตร ผู้เรียนมีโอกาสได้ปฏิบัติเรียนรู้จากประสบการณ์จริงแต่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

8. M = Management มีความพร้อมการบริหารจัดการ ตามแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษา กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือวิธีการที่ใช้ในการขับเคลื่อนสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ซึ่งเป็นการบริหารที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงการบริหารให้มีประสิทธิผลและมุ่งผลลัพธ์ที่สถานศึกษาต้องการ มีการติดตามความก้าวหน้าของผลสัมฤทธิ์ นำบทเรียนที่ได้มาใช้ในการบริหารและมีรายงานผลการปฏิบัติ ซึ่งเป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบ และเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการ คือการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลักโดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งระดับมัธยมศึกษาและประถมศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่ง ถือเป็นหน้าที่หลักของผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะต้องบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และประเทศชาติ ในการทำให้เกิดคุณภาพ จำเป็นต้องควบคุมระบบบริหารจัดการ ซึ่งมีรูปแบบวิธีการในการควบคุม กำกับ ดูแล

9. E = Excellent head teachers ผลงานดีเด่นยอดเยี่ยม ถือเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีภาวะผู้นำ ถ้าครูเป็นผู้มีผลงานดีเด่นยอดเยี่ยม แต่ผู้บริหารไม่มีอะไรมาอวดใครได้ก็ย่อมจะขาดความมีภาวะผู้นำอย่างแน่นอน

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวหน้าครูทุกคน ต้องมีสิ่งดี ๆ หลาย ๆ อย่างเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีความรู้สูง จบการศึกษาสูง มีทักษะในการบริหารจัดการอย่างชาญฉลาด เป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีแรงขับเคลื่อนองคาพยพ และต้องเป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ คือสามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ไม่หวั่นไหว ไม่ใจร้อน รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว อย่างนี้เรียกว่า Excellent head teachers

10. N = Nice เปี่ยมด้วยคุณธรรมและความอ่อนโยน ดังพุทธภาษิตที่ว่า เมตตาธรรม คำจุนโลก ธรรมะที่ผู้บริหารควรมีหลายข้อ เช่น

10.1 พรหมวิหาร 4 ได้แก่

- 1) เมตตา คือ ปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข คือสุขที่มีทรัพย์ สุขเพราะได้ใช้จ่ายทรัพย์ สุขเพราะไม่มีหนี้ และสุขเพราะการได้ทำงานที่ไม่เกิดโทษ
- 2) กรุณา ปรารถนาให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ ทั้งทุกข์ทางกาย (กายิกทุกข์) และทุกข์ทางใจ (เจตสิกทุกข์)
- 3) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่มีจิตอิจฉาริษยา
- 4) อุเบกขา การรู้จักวางเฉย มีใจเป็นกลาง เทียงธรรม ใครทำดียอมได้ดี ปรารถนาดีต่อคนอื่นตามธรรมนองคลองธรรม

10.2 สังคหวัตถุ 4 ได้แก่

- 1) ทาน คือรู้จักเป็นผู้ให้ เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ แบ่งปัน ไม่เห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว ผู้บริหารสถานศึกษาจักต้องรู้จักให้ ไม่ใช่เป็นผู้รับเพียงอย่างเดียว เดี่ยวจะถูกดูหมิ่นจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) ปิยวาจา คือการพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวาน พูดดี พูดสุภาพ พูดสร้างสรรค์ เป็นที่ชอบใจ ถูกใจของคนรอบข้าง การพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ต้องมีความฉลาดทางอารมณ์สูง
- 3) อตถจริยา การสงเคราะห์สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน
- 4) สมานัตตา การเป็นผู้มีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย มีจิตใจหนักแน่น ไม่โลเล เป็นการสร้างความนิยมชมชอบและไว้วางใจของบุคคลอื่น

10.3 อิทธิบาท 4 ได้แก่

- 1) ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
- 2) วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น

3) จิตตะ ความไม่ทอดทิ้งในสิ่งนั้น

4) วิมังสา ความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จนั้น

10.4 ฆราวาสธรรม 4 ธรรมสำหรับการครองเรือนได้แก่

1) สัจจะ คือ ความจริง ความตรง ความซื่อสัตย์ พูดจริงทำจริง

2) ทมะ คือ การฝึกฝน ฝึกนิสัย รู้จักปรับตัว ควบคุมอารมณ์ แก้ไขข้อบกพร่อง

3) ขันติ คือ ความอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน เข้มแข็ง อดทน ไม่หวั่นไหว ไม่ทอดถอย

4) จาคะ คือ ความเสียสละ ใจกว้าง ไม่เป็นแก่ประโยชน์ส่วนตน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีหลักธรรมมาภิบาล “Good Governance” ที่หมายถึง การกำกับดูแลที่เป็นธรรม ซึ่งไม่ใช่แนวความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในสังคม แต่เป็นการสะสมความรู้ที่เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกัน ในองค์การอย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาองค์การได้อย่างยั่งยืน โดยยึดหลัก 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม คือ การดำเนินการตามตัวบทกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เช่น การเงิน การพัสดุ ต้องเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการเงินและการพัสดุ ต้องเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา ถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

2. หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือสมาชิกขององค์การ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

3. หลักความโปร่งใส คือ การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์การให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำงานที่ปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์การ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม เช่น การแสดงความคิดเห็น ช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันของทุกคนในสถานศึกษา

5. หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรทุกคน ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่

6. หลักความคุ้มค่า ผู้บริหาร ต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการคือนักเรียน

11. T = Technology นำเทคโนโลยี เทคโนโลยีในโลกนี้อาจจัดได้เป็น 4 กลุ่ม คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีชีวภาพ นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีวัสดุและเทคโนโลยีอื่น ๆ โดยทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีในภาพรวมจะเป็นไป 3 แนวทาง คือ 1) เทคโนโลยีสาขาต่าง ๆ เชื่อมโยงกันในลักษณะสหวิทยาการ 2) เทคโนโลยีแต่ละสาขาจะแตกแขนงในเชิงลึกมากขึ้นเพื่อสร้างความรู้ใหม่ และ 3) เทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้

เทคโนโลยีจึงมีผลกระทบต่อการศึกษาไทยในอนาคต เพราะจะเป็นทั้งแรงขับเคลื่อนและภูมิคุ้มกันให้กับภาคส่วนต่าง ๆ การนำเทคโนโลยีไปใช้ในแต่ละกลุ่มจะแตกต่างกันไป โดยในระดับปัจเจกบุคคลจะใช้ในระดับพื้นฐานเพื่อดำเนินชีวิตประจำวัน ประกอบอาชีพ เพิ่มคุณภาพชีวิต และสร้างวิถีชีวิตที่เป็นเหตุเป็นผล ส่วนเอกชนจะใช้ในระดับกลางถึงระดับสูงที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ในส่วนของบุคลากร ผู้สอนและสถาบันการศึกษาจะใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการศึกษาทั้งการขยายฐานการศึกษาเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และการส่งเสริมการเรียนการสอน และกลุ่มสื่อสารมวลชนที่เปรียบเสมือนแหล่งความรู้นอกระบบและตามอัธยาศัย เทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานเพื่อให้สามารถเสนอข่าวสาร ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น คุณสมบัติด้านเทคโนโลยี ก็ถือว่ามีควมสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เท่าทันหรือเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว ใช้สืบค้นข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ใช้ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. สมรรถนะหลัก (Competency) ของผู้บริหาร

สมรรถนะ (Competency) เป็น กลุ่ม คุณลักษณะพื้นฐานที่แสดงถึงความรู้ ทักษะ แนวความคิดส่วนบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานสามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานได้อย่างยอดเยี่ยม

เยี่ยมจากผู้ปฏิบัติงานทั่วไป สมรรถนะเป็นเหตุให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงได้ถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารมากยิ่งขึ้น และเป็นสิ่งที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเห็นความสำคัญ

สมรรถนะจึงหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ประกอบด้วยส่วนของสมรรถนะหลักของแต่ละบุคคล และส่วนของสมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้งานมีประสิทธิภาพโดยคุณลักษณะเหล่านี้ประกอบขึ้นจากความรู้ ทักษะ และลักษณะภายในซึ่งเป็นส่วนที่ไม่แสดงออกของแต่ละบุคคลด้วย

สมรรถนะมี 2 ประเภทคือ สมรรถนะหลัก(Core Competency)เป็นคุณสมบัติที่พนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง เป็นต้น สมรรถนะในงาน(Functional Competency)เป็นสมรรถนะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆพึงมี เพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่ง(Common Functional Competency)เป็นคุณลักษณะที่บุคคลทุกตำแหน่งงานในกลุ่มงานหรือแผนกเดียวกันต้องมี ลักษณะที่ 2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน(Specific Functional Competency)เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ ต่อมาได้มีผู้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในงานด้านบริหาร และยังมีการสร้างตัวแบบสมรรถนะด้านบริหารไว้จำนวนมาก ซึ่งตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารเป็นกลุ่มหนึ่งของตัวแบบสมรรถนะเกี่ยวกับงานในหน้าที่(Job Competency) เพราะงานด้านบริหารมีความสำคัญและยอมรับโดยทั่วไปว่ามีความเกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างมีสมรรถนะมากกว่างานด้านอื่นๆสมรรถนะทั่วไปของผู้บริหาร ซึ่งพัฒนาโดยวิธี Job Competency Assessment (JCA) ประกอบด้วย แรงกระตือรือร้นและอิทธิพล หมายถึง ความตั้งใจที่จะมุ่งมั่น ทำให้เชื่อมั่น การใช้อำนาจหรือการทำให้ผู้อื่นประทับใจ เพื่อให้ผู้อื่นให้การสนับสนุนในสิ่งที่จะทำหรือความต้องการให้มีผลกระทบจำเพาะเจาะจงต่อผู้อื่น

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการตระหนักในการทำงานให้ดี หรือให้ได้มาตรฐานชั้นเยี่ยม มาตรฐานอาจเป็นการปฏิบัติที่ผ่านมาของแต่ละคน (การพยายามเพื่อปรับปรุง) การประเมินจากวัตถุประสงค์(การมุ่งผลลัพธ์) การปฏิบัติของคนอื่น(การแข่งขัน) เป้าหมายที่ท้าทายที่แต่ละคนตั้งไว้ หรือแม้สิ่งที่ยังไม่มีใครเคยทำ(นวัตกรรม) ทีมงานและการปฏิบัติกร่วม หมายถึง มีความตั้งใจอย่างจริงจังที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม ต่อต้านการทำงานคนเดียวหรือการแข่งขัน การคิดเชิงวิเคราะห์ หมายถึง การเข้าใจสถานการณ์ การคิดอย่างวิเคราะห์รวมไปถึงการจัดส่วนของปัญหา หรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ การสร้างการเปรียบเทียบความแตกต่าง

ของลักษณะและรูปร่างอย่างเป็นระบบ จัดลำดับความสำคัญบนพื้นฐานของเหตุผล จัดลำดับเวลา เชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผล การริเริ่ม หมายถึง การกระทำมากกว่าสิ่งที่ต้องการ หรือถูกคาดหวังในงาน ทำในสิ่งที่ไม่มีการร้องขอ เพื่อปรับปรุงทำให้ผลงานดีขึ้นและหลีกเลี่ยงปัญหา การค้นหาหรือสร้างโอกาสใหม่ ๆ การพัฒนาผู้อื่น หมายถึง ความตั้งใจที่จะสอนหรือสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะทำงานสำเร็จ รวมไปถึงการแสดงออกในความเชื่อมั่นของบุคคลในสถานการณ์ที่ท้าทายขึ้นกว่าเดิม การตัดสินใจสร้างข้อคิดและการจัดการความล้มเหลว

การสั่งการและการยืนยัน หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำให้ผู้อื่นทำตามความประสงค์ พฤติกรรมการสั่งการคือการบอกให้บุคคลทำอะไร ช่วงระดับของเสียงมีตั้งแต่หนักแน่น สั่งการ ขอร้องหรือการขู่ การค้นหาข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ความอยากรู้ อยากรู้อยากเห็น ความต้องการที่จะรู้เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ เรื่องบุคคล หรือประเด็นที่ผลักดันให้ค้นหาข้อมูลข่าวสาร การมองหาข้อมูลข่าวสาร การสร้างความพยายามที่จะได้ข้อมูลข่าวสารที่มากกว่า ภาวะผู้นำกลุ่ม หมายถึง ความตั้งใจที่จะเป็นผู้นำของทีมหรือกลุ่ม ต้องการนำผู้อื่น คิดอย่างมีแนวคิด หมายถึง การเข้าใจสถานการณ์หรือปัญหา โดยนำแต่ละอย่างมาใส่ไว้ด้วยกัน แล้วมองในภาพรวม รวมไปถึงการระบุรูปแบบหรือการเชื่อมต่อระหว่างสถานการณ์ที่ไม่สัมพันธ์กัน อย่างชัดเจน การจำแนกสิ่งที่เป็นกุญแจสำคัญหรือประเด็นพื้นฐานในสถานการณ์ที่ซับซ้อน ความชำนาญ / ความรู้ที่เชี่ยวชาญ ฉะนั้นสมรรถนะของผู้บริหาร คือคุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารที่แสดงถึงความรู้ ทักษะ แนวความคิดส่วนบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติและแรงจูงใจในหน้าที่การบริหาร ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับหน้าที่ด้านการบริหาร ที่สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การบริหารได้อย่างยอดเยี่ยมออกจากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารทั่วไป

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคคลนั้นแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

ที่มา ของ Competency มาจากการวิจัยของ David C. McClelland จาก สหรัฐอเมริกา ที่พบว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่สามารถทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัดอย่างเดียว เขาจึงคิดค้น แบบทดสอบทางบุคลิกภาพ ที่จะช่วยเติมเต็มการพัฒนาและประเมินบุคลากรให้ครอบคลุมคุณลักษณะทุกด้านจนเป็นที่ยอมรับของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา

McClelland ได้สรุป ผลการวิจัยของเขา เป็น Iceberg Model ในลักษณะ ภูเขาน้ำแข็ง ที่แสดงสมรรถนะของคนแต่ละคนว่า ส่วนน้อยนิตที่โผล่พ้นน้ำออกมาและสามารถประเมินได้ง่ายได้ชัดเจน คือ ด้านความรู้และทักษะ แต่ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนใหญ่มองไม่เห็นซึ่งประเมินยากต้องใช้วิธีการและเครื่องมือพิเศษในการประเมินจึงจะสามารถวัดและประเมินได้ ซึ่งเรียกว่า ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ที่ประกอบด้วย Social Role, Self-Image, Traits , Motives ซึ่งการประเมินสำนักงาน ก.พ. จึงนำแนวคิดนี้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาและประเมินข้าราชการ ที่เรียกว่า สมรรถนะ โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งทุกตำแหน่งจะต้องมีเพื่อการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน /สายงาน

3. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Functional Competency) คือ สมรรถนะเฉพาะสายวิชาชีพ ซึ่งเป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

และสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและประเมินวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก และ สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งขณะนี้กำลังมีแนวคิดจะให้มีการประเมินสมรรถนะเฉพาะด้วย เช่นสมรรถนะของครูที่แยกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น

สมรรถนะหลัก คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคให้มีการพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดี ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

2. การบริการที่ดี (Service Mind)

ความตั้งใจและความพยายามส่งเสริมสนับสนุนให้คำปรึกษาแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

ความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องเพื่อนำมาประยุกต์ใช้และพัฒนางานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity)

การครองตนและประพฤติตนไม่เลือกปฏิบัติ มีความเสมอภาคในการพัฒนาบุคลากรด้านบริหาร บริการ และวิชาการแก่บุคลากรสาธารณสุข ทุกสาขาวิชาชีพและทุกระดับ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องเหมาะสม ตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

ความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบร่วมกับบุคลากรทั้งในและนอกหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วิเชียร ควรประกอบกิจ. (2536: บทคัดย่อ) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครู จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง

2. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว

4. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว

5. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

ไพโรจน์ สิงห์คำ. (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีสัจจะพูดจริงทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

นงคินุช ตระกูลไทย (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก

2. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารเพศหญิง กับผู้บริหารเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

3. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

4. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

5. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

พัชมณ เทียนศรี (2547: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีสมรรถนะการบริหารจัดการมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามสถานภาพกลุ่มตัวอย่างพบว่าไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาให้ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมหรือมีธรรมาภิบาล การเสริมสร้างทักษะในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ

ทนุพันธ์ นิธิญะเรือง. (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับสุราษฎร์ธานีและจังหวัดชุมพรกับจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญมี เณรยอด. (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน และ 13) เป็นแบบอย่างที่ดี

โดยลำดับความสำคัญ 5 สมรรถนะแรกคือ ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์

งานวิจัยในต่างประเทศ

จากงานวิจัยของคณะกรรมการศูนย์พัฒนาการประเมินผลและวิจัย สมาคมเกียรตินิยม ทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (Phi Delta Kappa, Center on Evaluation, Development and Research อ้างถึง เจริญ ทั้งทอง 2536 : 38) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีสมรรถภาพต่อไปนี้

1. สามารถตัดสินใจได้ว่าจะมีผู้ใดบ้างที่จะมีส่วนร่วมในโครงการนวัตกรรมใหม่ๆ ของโรงเรียน
2. สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนและผู้อื่นได้ และรักษาภาพลักษณ์ของตนเองอยู่เสมอ
3. มีวิจรณ์ญาณในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง และรู้จักใช้วิธีการ ประนีประนอมอย่างเหมาะสม
4. สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
5. ทำให้โรงเรียนมีระเบียบวินัย
6. ควบคุมบรรยากาศในโรงเรียน
7. มีการปรึกษาหารือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
8. รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานในปัญหาสำคัญ ๆ
9. รับฟังปัญหาและความคิดเห็นต่าง ๆ จากครู
10. จัดโครงสร้างการบริหารและขอความร่วมมือจากบุคลากรต่าง ๆ
11. กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และขอให้การปฏิบัติเช่นนั้นอย่างจริงจัง
12. มีความยืดหยุ่นในการทำงานและการดำรงชีวิต

13. ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณมีอำนาจ และมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

โคล (Cloc. 1973: 4776-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอินเดียน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีสมรรถภาพที่จำเป็นและสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน 5 ด้าน คือ

1. สมรรถภาพทางเทคนิคการบริหาร
2. สมรรถภาพทางมนุษยสัมพันธ์
3. สมรรถภาพทางสังคมสัมพันธ์
4. สมรรถภาพทางการพัฒนาหลักสูตร
5. สมรรถภาพทางการจูงใจบุคลากร

จากผลการวิจัยได้ศึกษาผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ และได้จัดลำดับความสำคัญของสมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้สูงสุด ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับสมรรถภาพในทุกด้าน ส่วนผู้บริหารระดับต่ำให้ความสำคัญต่อสมรรถภาพด้านแรงจูงใจบุคลากรสูงกว่าด้านอื่น ๆ และผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญต่อสมรรถภาพทางสังคมสัมพันธ์อีกด้วย

ฮามลิน (Hamlin. 1990: 5-6) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง กำลังใจ และสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรีกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม และพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ จนเกิดความสมดุล 7) มีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน

วูลคอคซ์; และสูลลิแวน (Wool; & Sullivan. 1996: 48-57) ได้ศึกษาวิจัยถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ในอนาคตผู้บริหารด้านบุคคลขององค์การพึงมีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการสำคัญที่สุดคือ 1) การมีความรอบรู้ในธุรกิจและงานองค์การเป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และ 3) ทักษะในการโน้มน้าว

มารมอน (Marmon. 2002: Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของ

ส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคล ผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี