



สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1



โดย
นายนิธิ เรืองสุขอุดม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

COMPETENCIES OF ADMINISTRATOR AND PARTICIPATIVE MANAGEMENT IN
SCHOOL UNDER RACHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี
เขต 1
โดย นิธิ เรืองสุขอุดม
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

58252375 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : สมรรถนะของผู้บริหาร, การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา

นาย นิธิ เรืองสุขอุดม: สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก :
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 2) เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำนวน 123 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ตามแนวคิดของ ชูชาติ พ่วงสมจิตร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 8 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการพัฒนาดตนเอง ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ และอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ตามลำดับ

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ ด้านความไว้วางใจกัน ด้านความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง

ครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ และด้านความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของของหน่วยงานร่วมกัน

3. สมรรถนะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง



58252375 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : COMPETENCIES OF ADMINISTRATOR, PARTICIPATIVE MANAGEMENT

MR. NITHI RUEANGSUKAUDOM : COMPETENCIES OF ADMINISTRATOR AND PARTICIPATIVE MANAGEMENT IN SCHOOL UNDER RACHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1 THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAISUDA TIACHAROEN, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) competencies of administrator under Rachaburi Primary Educational Service Area Office 1. 2) Participative Management in school under Rachaburi Primary Educational Service Area Office 1. 3) relationship between competencies of administrator and participatory administration in school under Rachaburi Primary Educational Service Area Office 1. The samples were 123 schools under Rachaburi Primary Educational Service Area Office 1.

The research instrument used for gathering data was a questionnaire about competencies of administrator based on Office of the Basic Education Commission (OBEC) and participatory administration based on Choochat Phungsomjit concept. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product - moment correlation coefficient.

The results of this research as follows;

1. Participative Management under Rachaburi Primary Educational Service Area Office 1. was at a highest level as a whole, when consider as individual aspects found that 8 aspects were at the highest level; arranged in descending order of arithmetic mean; There are good service, development, teamwork, achievement orientation, Personnel potential, transformation leadership, prevision, self-development, analysis and synthetic. And the 1 aspect was at a high level there is communication and motivation.

2. Participatory administration in school under Rachaburi Primary Educational Service Area Office 1. was at the highest level as a whole and an individual aspects

arranged in descending order of arithmetic mean; the collaboration in objective determination, goal, and responsibility in implementation, the trustworthy respectively, the freedom to be responsible and self-care, the complete, correct, and up to date information giving for everyone, the Decentralization and empowering for decision making, and the Commitment and sense of belonging in work unit.

3. There was the significant relationship between the competencies of administrator and participatory administration in school under Rachaburi Primary Educational Service Area Office 1. at .01 high level to statistical significance.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “ สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเมตตาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศกดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว กรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสมบูรณ์และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุนและให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. ธีรวัธ ชาติตันติโชติ ดร.ชูศักดิ์ ประเสริฐ อาจารย์พัชรินทร์ สุริยวงศ์ ดร.วิโรจน์ บุญดี และครูเรณู ศาลยาชีวิน ผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ แก้ไขและให้คำแนะนำเพื่อความถูกต้องเหมาะสมของเครื่องมือวิจัย และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งได้อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่ออำพลและคุณแม่ปราณี เรื่องสุขขุดม ผู้ให้สิ่งที่ดีงามและกำลังใจอย่างดียิ่งแก่บุตรเสมอมา คุณรุ่งไพลิน เรื่องสุขขุดม พ.จ.ต.พจน์นันท ปานยิ้ม และคุณศศธร มีชัย ที่คอยให้ความช่วยเหลือและอยู่เคียงข้างแม้อย่ามสุขหรือทุกข์ นอกจากนี้ขอขอบคุณสำหรับกำลังใจ ความช่วยเหลือและคำแนะนำอันมีค่าจากพี่ ๆ เพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโทรุ่น 35/2 ภาควิชาการบริหารการศึกษา ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

คุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้เลี้ยงดู อบรมสั่งสอน และให้ความเมตตาช่วยเหลือมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัยในครั้งนี้

นิธิ เรื่องสุขขุดม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย	7
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	16
สมรรถนะของผู้บริหาร	16
ความเป็นมาของสมรรถนะ.....	16
ความหมายของสมรรถนะ	17
ประเภทของสมรรถนะ	19
องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	22
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ.....	36

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	42
การบริหารแบบมีส่วนร่วม	51
ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม	52
คุณลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	56
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	60
ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	66
ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
งานวิจัยภายในประเทศ.....	68
งานวิจัยต่างประเทศ.....	74
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	77
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	77
ระเบียบวิธีวิจัย	78
แผนแบบการวิจัย	78
ประชากร.....	78
กลุ่มตัวอย่าง	79
ผู้ให้ข้อมูล	79
ตัวแปรที่ศึกษา.....	80
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	87
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	89
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา	101
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1	108

บทที่ 5 สรุปลผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	111
สรุปลผลการวิจัย.....	111
อภิปรายผล.....	112
ข้อเสนอแนะ	122
ข้อเสนอแนะทั่วไป	122
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	122
รายการอ้างอิง	124
ภาษาไทย.....	124
ภาษาต่างประเทศ.....	126
ภาคผนวก.....	129
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย รายชื่อ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย.....	130
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม.....	133
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลอง เครื่องมือ	143
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	146
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล	150
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	157
ประวัติผู้วิจัย.....	168
รายการอ้างอิง	170
ประวัติผู้เขียน.....	176

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี พลังงาน และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริษัทเศรษฐกิจ และสังคมโลก จากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) สู่อุตสาหกรรม 4.0 โครงสร้างของประชากรเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ วาระการพัฒนาของโลกภายหลัง ค.ศ.2015 มุ่งพัฒนาระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความเท่าเทียมทางเพศ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืน การบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐมุ่งขจัดกาทุจริตคอร์รัปชัน ดังนั้น ต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อให้ ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นพลเมือง พลโลก ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพในการบริหาร การบริการ และการเรียนรู้ และคุณภาพ มาตรฐานของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับสมรรถนะวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ความก้าวหน้าของผู้เรียน โดยทุกภาคส่วนสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ผลลัพธ์การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการขับเคลื่อนที่สำคัญ¹ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแนวคิดการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติยึดหลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) และทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) บทบาทของแต่ละภาคส่วนที่เกี่ยวข้องย่อมเปลี่ยนแปลงไป การระดมสรรพกำลังเพื่อสรรค์สร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทุกคนตามเป้าหมายและความมุ่งหวังของทุกภาคส่วนย่อมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องเข้ามามีบทบาทในการร่วมจัดการศึกษา สนับสนุนช่วยเหลืออย่างเต็มที่ตามความพร้อมและบทบาทหน้าที่ของตน โดยบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้บริหาร

¹ "แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 - 2564," เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2559,

สถานศึกษาคือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรมมีความสามารถทั้งด้านบริหาร และวิชาการ ตามมาตรฐานสมรรถนะและมาตรฐานตำแหน่ง และบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล²

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 รัฐมีความมุ่งมั่นในการจัดการศึกษาเพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่างๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน ในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษา ดังกล่าวให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล³ โดยโรงเรียนเป็นองค์กรสำคัญ เป็นสถานที่สร้างคนในชาติให้มีคุณภาพด้วยการให้การศึกษอบรมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพของสังคมและประเทศชาติ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้นจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายและความสำคัญของงานบริหารเป็นอย่างดี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา ผู้บริหารที่มีความสามารถและสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล จัดการศึกษาไปในทิศทางที่มุ่งหวังย่อมประสบผลสำเร็จ⁴ ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะและความสามารถเหมาะสมจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การบริหารงานจึงจะประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competency) ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้ทุกคนรักและศรัทธายอมรับในการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยหลักการและทฤษฎีต่างๆ โดยมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน⁵ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายเพื่อการปรับสมดุล

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560), 91.

³ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560, มาตรา 54, ed. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก (2560), 14.

⁴ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, สารสำคัญของร่าง พรบ.ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543), 21.

⁵ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548), 27 - 31.

และพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยมีมาตรการและแนวทางการดำเนินการ ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดอบรม เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะ และความรู้ความ เชี่ยวชาญประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่⁶

ประกอบกับสังคมในปัจจุบันและอนาคตเป็นสังคมฐานความรู้ที่การเรียนรู้ ความรู้ และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมและสร้างสภาพการณ์เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนส่วนใหญ่ในประเทศ โดยยึดหลักการสร้างเครือข่ายและให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในกิจกรรมทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือหน่วยงานของตนและสถานศึกษา การสนับสนุนให้สังคมทุกภาคส่วนและทุกระดับได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อความสำเร็จเช่นนี้ จะทำให้เกิดพลังพัฒนาสถานศึกษาที่เข้มแข็ง อาจจะเป็นรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืนตลอดไป ในชีวิตของคนไทยก็เช่นกัน ภายใต้ความเอื้ออาทรต่อกันและกัน ทำให้เกิดภาพแห่งการจดจำที่แสดงถึงการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันในสังคมไทยมาช้านาน⁷ ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือ การจัดการศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งนับว่าเป็นแนวทางที่สำคัญในการเสริมสร้างการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีความเข้มแข็งยั่งยืน ผู้บริหารและครูที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรยังมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากเท่าใดก็ยิ่งมีความเข้าใจในปัญหาขององค์กรและบทบาทของฝ่ายบริหารมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและผลักดันให้ภารกิจบรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกันข้าม ถ้าทั้ง 2 ฝ่ายมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ก็อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานแยกตัวออกจากองค์กร ทั้งนี้เพราะไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการรับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งอาจมองว่าผู้บริหารไม่เห็นคุณค่าของตน พฤติกรรมใน

⁶ "นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563," 2563, เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม 2563, <http://www.yst2.go.th/web/wp-content/uploads/2019/09/OBEC-policy-2563.pdf>.

⁷ ประยูร อัครบวร และคณะ, การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (*Network Building and Participatory*) (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 13.

องค์กรจึงแสดงออกมาในรูปแบบของความเฉยชา ไม่เอาใจใส่ พฤติกรรมเหล่านี้ไม่เป็นที่พึงประสงค์ขององค์กรอย่างแน่นอน⁸

ปัจจุบันรัฐต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการจัดการศึกษาที่ต้องครอบคลุมทุกช่วงวัย ทุกระดับการศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย ด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย สนองความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคลและสนองยุทธศาสตร์ชาติและความจำเป็นในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รัฐจึงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในการจัดการศึกษา โดยบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรต่าง ๆ จะได้รับการส่งเสริมให้เข้าร่วมจัดการศึกษา เสนอแนะ กำกับติดตาม และสนับสนุนการจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ตามความพร้อมเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม⁹

ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งในกระบวนการพัฒนาการศึกษา เมื่อผู้บริหารใช้ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้บริหารอย่างเต็มศักยภาพ การจัดการศึกษาจึงจะประสบผลสำเร็จราบรื่นและทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ ยอมรับในการบริหารงานและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษามากขึ้น จนเกิดเป็นการร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาองค์กรผลักดันให้ภารกิจบรรลุเป้าหมาย

ปัญหาของการวิจัย

จากการศึกษาปัญหาและความท้าทายที่เกิดจากระบบการศึกษาเพื่อจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ในด้านที่ 1 ด้านคุณภาพของคนไทยแต่ละกลุ่มวัยเป็นปัญหาสำคัญที่จะส่งผลต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคตทั้งเรื่องพัฒนาการและสติปัญญาตั้งแต่วัยเด็ก การขาดทักษะความรู้ความสามารถที่ส่งผลกระทบต่อผลิตภาพแรงงานของประเทศ และปัญหาด้านสุขภาพในวัยผู้สูงวัยที่ส่งผลกระทบต่อภาระค่าใช้จ่ายภาครัฐปัญหาเกิดขึ้นเป็นผลจากระบบการศึกษาของประเทศที่ยังไม่สามารถเตรียมและพัฒนาคนในแต่ละช่วงวัยให้มีทักษะและคุณลักษณะที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจและสังคม และเป็นปัญหาที่เชื่อมโยงกับระบบหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษาในทุกระดับการศึกษามาตรฐานสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามมาตรฐานวิชาชีพ และระบบการจัดการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อสร้างทักษะการเรียนรู้ทักษะการดำรงชีวิต รวมถึงการสร้างลักษณะนิสัยและ

⁸ เมตต์ เมตต์การุณจิต, การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ (กรุงเทพฯ: บริษัทไทยร่วมเกล้า จำกัด, 2553), 1-2.

⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579, 77.

คุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับพลเมืองในศตวรรษที่ ๒๑¹⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารจึงได้ดำเนิน โครงการการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อพัฒนาทักษะในการคิด การ ตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะประจำสายงาน ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาคิดตลอดเวลาให้เกิดงานที่สร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ เป็นไปตามกำหนดการ มีทักษะทางความรู้ความคิด มีสติปัญญาและมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ จากการเรียนรู้และการศึกษา การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และส่งเสริมให้พัฒนา ความสามารถในการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ ในสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งการสื่อสารและการ สร้างแรงจูงใจเป็นการส่งผ่านข้อความที่ทำให้ผู้รับและผู้ส่งสามารถคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้ และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของ สถานศึกษา จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อใช้สื่อสาร ติดตามการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูล วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ตรงกัน รวมทั้งติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่นๆ การ สื่อสารและการสร้างแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม สร้างบรรยากาศการทำงาน การ ควบคุม สั่งงานและการสร้างความพึงพอใจการทำงาน และยังส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถนะด้าน การพัฒนาตนเอง ซึ่งการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะ นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและการบริหารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวเข้ากับการ เปลี่ยนแปลงของสังคม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง¹¹ และองค์ประกอบสำคัญใน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือการส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารกลุ่ม เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการบริหารเพื่อนำ นโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ที่พบว่าด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ยังมีแนวคิดใน การดำเนินงานแตกต่างกันและขาดการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานและต้องการให้มีการสร้าง บรรยากาศในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานแบบเอื้ออาทร

¹⁰ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579, 67-69.

¹¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 2-9.

และบุคลากรทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาทุกขั้นตอนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษา กำหนด¹² การพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามบริบทของตนเอง เป็นการสร้าง โอกาสให้นักเรียนในพื้นที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่เกิดความเท่าเทียม ลดความเหลื่อมล้ำด้านการ จัดการศึกษาโดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของชุมชนเป็นต้นแบบโรงเรียนที่มีคุณภาพ โรงเรียนสามารถ ให้บริการการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน โดยสร้างการมีส่วนร่วม ในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการบริหารการจัดการสถานศึกษาของเอกชน บ้าน วัด รัฐ โรงเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียน ซึ่งถือเป็นหลักประกันให้กับชุมชนว่าโรงเรียนคุณภาพเหล่านี้จะส่งเสริม และสนับสนุนให้นักเรียนได้รับความรู้ กระบวนการและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงตน ดำรงชีวิตใน การเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ ตลอดจนเป็นศูนย์กลางหรือเป็นแหล่งการเรียนรู้ของชุมชน ให้ชุมชนมี ส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในการพัฒนาคุณภาพ ของ โรงเรียนในการส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน¹³

จากที่ผู้วิจัยได้การศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 - 2563 ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ผู้วิจัยพบว่า มีการจัดทำโครงการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการให้ผู้บริหาร ได้พัฒนาตามสมรรถนะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การ สื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาตนเอง เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับการพัฒนา ศักยภาพและเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ สามารถนำไปเพิ่มทักษะในการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และต้องทำควบคู่ไปกับการสร้างการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและ สนับสนุนกระบวนการบริหารการจัดการสถานศึกษาของ เอกชน บ้าน วัด รัฐ โรงเรียน ทำให้ชุมชนมี ส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งการมีส่วนร่วมนั้นจะพบได้ในทุกขั้นตอนและทุกกิจกรรมทั้ง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 กลุ่มเครือข่ายและสถานศึกษา แสดงให้ เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นนอกจากผู้บริหารต้องมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ แล้วอาจต้องใช้ควบคู่กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วย

¹² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1, แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2561. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 (ราชบุรี: สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1, 2561), 268.

¹³ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1, แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2561. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1, 229.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1
2. เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ ดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. สมรรถนะผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานทางการวิจัยไว้ดังนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรีเขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
3. สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้อธิบายถึง ทฤษฎีระบบพื้นฐาน (Basic Systems Theory) ขององค์การว่าประกอบด้วย ส่วนต่างๆ 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs)

กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ผลผลิต (Outputs) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารการศึกษาได้แก่ นโยบายการศึกษาบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ซึ่งจะมีการดำเนินงานโดยกระบวนการต่างๆเพื่อให้ได้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ตรงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) เกิดจากการนำปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการต่างๆ และทำให้เกิดผลผลิตขึ้น ผลผลิต (Outputs) คือผลที่ได้จากการนำปัจจัยนำเข้ามาเข้ากระบวนการแปรสภาพ เป็นผลผลิต ผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์การ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ สารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการของ องค์การ สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์การ ได้แก่ แรงผลักดัน (Forces) ทางด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ที่มากระทบกับองค์การ¹⁴

การศึกษาเรื่องสมรรถนะ มีนักทฤษฎีหลายคนได้ทำการศึกษาไว้ เช่น แมคคิลแลนด (McClelland) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ความรู้ คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญเช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น 2) ทักษะ คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น 5) แรงจูงใจ /เจตคติ เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ¹⁵ โบยาซีส (Boyatzis) กล่าวว่ารูปแบบของสมรรถนะ หมายถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ 1) แรงจูงใจ (Motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือสภาพการณ์ โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลายที่ผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล 2) ลักษณะเฉพาะ (Traits) ลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัยของแต่ละคนในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่เหมือนกัน แรงจูงใจและลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับที่มีสติและไม่มีสติ 3) ภาพลักษณ์ (Self-image) คือความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจคำจำกัดความนี้มาพร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง 4) บทบาททางสังคม (Social Role) คือ การรับรู้ว่าคุณเอง

¹⁴ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Educational administration : Concepts and practices*, ed. 5th ed (Thomson Learning Wadsworth, 2012), 31-33.

¹⁵ David C. McClelland, "Testing for Competence Rather than for Intelligence.," *America Psychologist* 28(1) (1973): 57-83.

ประพุดิตตามบรรทัดฐานในสังคมเป็นที่ยอมรับและเหมาะสมกับกลุ่มหรือองค์กรทางสังคมที่ตนอยู่ 5) ทักษะ(Skill) คือความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน¹⁶ สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การมุ่งความสำเร็จ 2) การแสวงหาข้อมูลสารสนเทศ 3) ความเข้าใจบุคคล 4) ผลกระทบและอิทธิพล 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) ความคิดเชิงมนทัศน์ 7) ความเชื่อมั่นในตนเอง 8) ความร่วมมือประสานงาน¹⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 2 กลุ่มคือ 1) สมรรถนะหลักประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย คือ 1) การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2) การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคคลากร 4) การมีวิสัยทัศน์ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง¹⁸ เฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) แบ่งสมรรถนะผู้บริหารไว้ 6 ประการ คือ 1) สมรรถนะในการสื่อสาร (communication competency) 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency) 3) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) 4) สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (strategic action competency) 5) สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ (global awareness competency) 6) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (self-management competency)¹⁹ ส่วน อารรณ์ ภู่วิทยพันธ์ ได้อธิบายว่าความสามารถหรือสมรรถนะนั้นแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันไป ดังนี้ 1) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบัน

¹⁶ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, ed. Motivation and Society quoted in Abigail J. Stewart (California: Jossey-Bass Inc., 1982), 229-234.

¹⁷ พชรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ, การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554), 23.

¹⁸ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, (กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ชุมนุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 2-9.

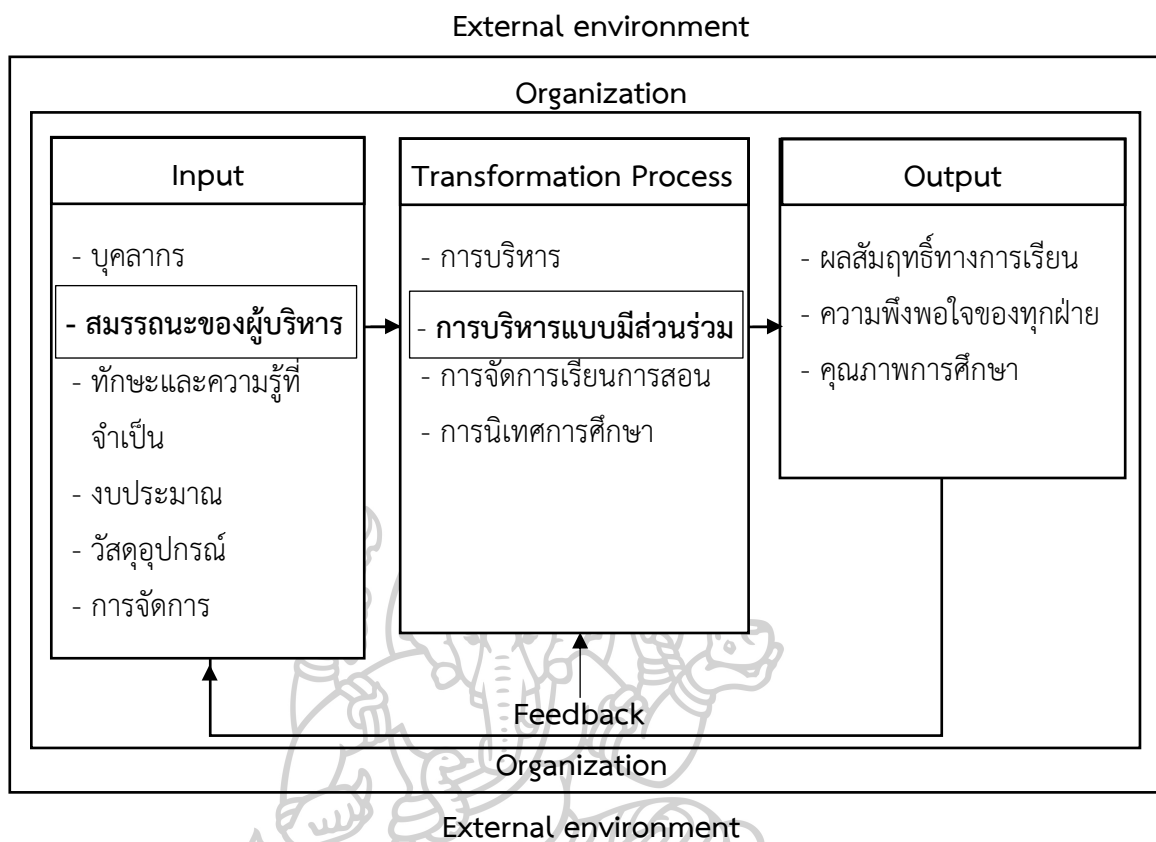
¹⁹ Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum, *Management : A Competency-Based Approach*, ed. 10th ed (Ohio: Thomson/South-Western, 2005), 6-26.

กล่าวว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ 4) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร 5) การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์กร เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน 6) การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก และ 7) ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย²⁴ ชูชาติ พ่วงสมจิตร ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 6 ประการ 1) การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ 2) ความไว้วางใจกัน 3) การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ 4) ความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ 5) ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน 6) การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ²⁵ ยูคล์ (Yukl) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์ โดยแสดงออกถึงภาวะผู้นำโดยการชักนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการร่วมรับผิดชอบ มีอิสระในการทำงาน สามารถเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ และมีผลปฏิบัติงานสูงขึ้นและร่วมมือกันพัฒนางานด้วยความเต็มใจ โดยมีกลยุทธ์การตลาด เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม²⁶ ดังแผนภูมิที่ 1

²⁴ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York : McGraw - Hill Book Company, 1992), 74.

²⁵ ชูชาติ พ่วงสมจิตร, *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 209-211.

²⁶ Gray A. Yukl, *Leadership in Organization* (New York: Prentice – Hall,1981), 208.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิง

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein. Educational Administration: Concepts and Practices, 6th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2008). 31-33.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, (กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 2-9.

: ชูชาติ พ่วงสมจิตร, ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 209-211.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร โดยใช้แบบประเมินและคู่มือการใช้แบบประเมินเพื่อให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 2 กลุ่ม ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 1) สมรรถนะหลักประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (3) การพัฒนาตนเอง (4) การทำงานเป็นทีม และ (2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ (2) การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ (3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (4) การมีวิสัยทัศน์ (5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง²⁷

ในส่วนของการการบริหารแบบมีส่วนร่วมผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ ประกอบไปด้วย 1) การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ 2) ความไว้วางใจกัน 3) การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ 4) มีความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ 5) ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน 6) การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ²⁸ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



²⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, (กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 2-9.

²⁸ ชูชาติ พ่วงสมจิตร์, ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 209-211.

สมรรถนะผู้บริหาร (X_{tot})	การบริหารแบบมีส่วนร่วม(Y_{tot})
สมรรถนะหลัก(X_1) 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($X_{1.1}$) 2. การบริการที่ดี ($X_{1.2}$) 3. การพัฒนาตนเอง ($X_{1.3}$) 4. การทำงานเป็นทีม ($X_{1.4}$) สมรรถนะประจำสายงาน(X_2) 5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ($X_{2.1}$) 6. การสื่อสารและการจูงใจ ($X_{2.2}$) 7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ($X_{2.3}$) 8. การมีวิสัยทัศน์ ($X_{2.4}$) 9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง($X_{2.5}$)	1. การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ (y_1) 2. ความไว้วางใจกัน (y_2) 3. การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ (y_3) 4. มีความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ (y_4) 5. ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน (y_5) 6. การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (y_6)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, (กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 2-9.

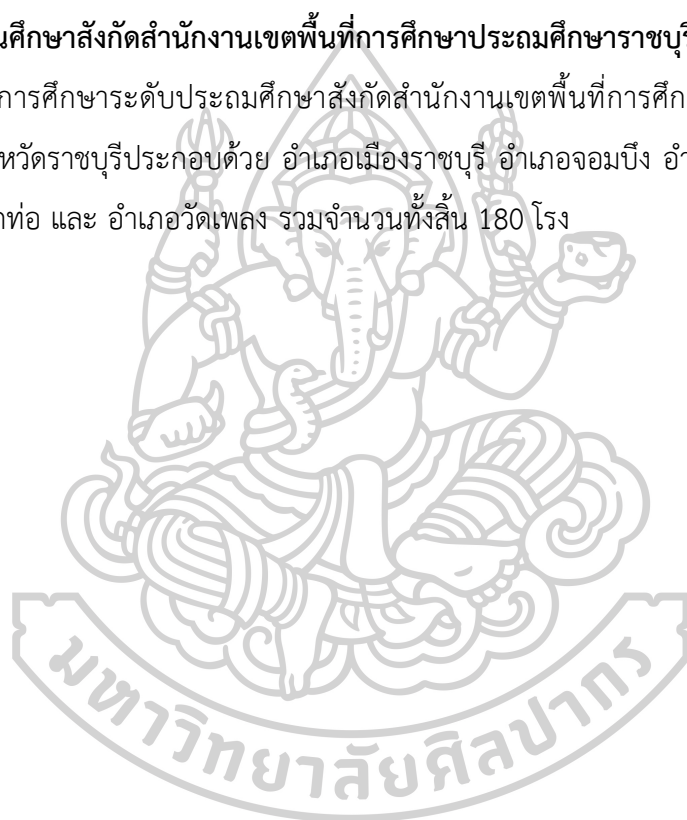
: ชูชาติ พ่วงสมจิตร, ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 209-211.

นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ที่เกิดจากความรู้ความสามารถ และเป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานของตำแหน่งงาน ประกอบด้วยสมรรถนะหลักได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้รูปแบบบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ กิจกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ ความไว้วางใจกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ มีความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ในจังหวัดราชบุรีประกอบด้วย อำเภอเมืองราชบุรี อำเภोजอมบึง อำเภอสวนผึ้ง อำเภอบ้านคา อำเภอปากท่อ และ อำเภอวัดเพลง รวมจำนวนทั้งสิ้น 180 โรงเรียน



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ของสมรรถนะผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

สมรรถนะของผู้บริหาร

ความเป็นมาของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ เริ่มขึ้นครั้งแรกที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ประมาณปี 1970 โดย The US State Department ได้ติดต่อให้บริษัท McBer ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก หรือ Foreign Service Information Officer (FSIOs) เพื่อทำหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศนั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ (FSIOs) โดยใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skills) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งดังกล่าว จากผลการคัดเลือกปรากฏว่าคัดเลือกได้คนผิวขาวเกือบทั้งหมดทำให้คนกลุ่มน้อยในประเทศที่มีคนผิวดำ (Minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน และถูกมองว่าการคัดเลือกพนักงานมีการเลือกปฏิบัติ และที่สำคัญได้มีการตรวจพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน นั่นก็คือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป ต่อมา McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำการหาเครื่องมือทดสอบชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่ได้ผลที่แม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ต่อมาในปี 1982 โบยาตซีส (Boyatzis) ได้เขียนหนังสือ The Competent Manager : A Model for Effective Performance โดยมีคำว่า competence ซึ่งได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักบริหารเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างแพร่หลาย หลังจากนั้นเป็นต้นมาหน่วยงานต่างๆ ทั้งองค์กรภาครัฐกิจ ภาคเอกชนหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาได้เริ่มนำแนวคิดด้านสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลาย ในประเทศไทยก็เช่นเดียวกันได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลและเป็นที่ยอมรับอย่างรวดเร็ว องค์กรภาครัฐกิจหลายแห่งใน

ประเทศไทยได้เริ่มนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน) บริษัทโตโยต้ามอเตอร์(ประเทศไทย) ก็ยังส่งผลให้ปัจจุบันบริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจ ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้างบริษัท HAY Group ให้เป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะโดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และสามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดสมรรถนะหลักให้ข้าราชการทุกคนต้องมีร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือน และได้เริ่มทดลองใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน²⁹

ความหมายของสมรรถนะ

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ³⁰

แพร์รี่ (Parry) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่มีความสัมพันธ์และมีส่วนเกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานในตำแหน่งงานเหล่านั้น โดยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จะต้องมีความสัมพันธ์กับงานที่ทำ และสามารถวัดผลเทียบเคียงกับมาตรฐานได้ และสมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา³¹

เชอร์มอน (Shermon) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถและคุณสมบัติในแต่ละบุคคลที่จำเป็นจะต้องมี ซึ่งทำให้สามารถปฏิบัติงานในขอบเขตงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ³²

²⁹ ฐิติพัฒน์ พิษญาดาพงศ์, "ยุทธวิธีใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง," วารสารดำรงราชานุภาพ 6 20 (2548): 16-63.

³⁰ McClelland, "Testing for Competence Rather than for Intelligence.," 57-83.

³¹ Scott B. Parry, *Evaluation The Impack of Training* (New York: John and Willey, 1997), 7.

³² Shermon, *Competency Based HRM*, 8.

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะหมายถึง ที่เป็นรากฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกับเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ดี และสามารถอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานต่างๆ หรือหลายๆสถานการณ์ได้³³

บอยาซีส (Boyatzis) นิยามคำว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคลและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ³⁴

চারঙ্গক্তি কঙ্গস্বস্তু ให้ความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ ประสบผลสำเร็จ³⁵

อาภรณ์ ภูวิทย์ภันธุ์ ให้ความเห็นว่า competency หากแปลเป็นภาษาไทยจะหมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมมาร แสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)”³⁶

อานนท์ ศักดิ์วรวิชัยย์ กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพอื่นๆ ซึ่งมีความจำเป็นและสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งสามารถแยกแยะได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีคุณลักษณะสูงกว่ามาตรฐานและมีลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง³⁷

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้คำจำกัดความสมรรถนะไว้ว่า เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ กล่าวโดยสรุปสมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายผลการ

³³ Lyte M. Spencer และ Signe M. Spencer, *Competency at Work : Models for Superior* (New York: Wiley, 1993), 9.

³⁴ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager* (New York: McGraw-Hill, 1982), 58.

³⁵ চারঙ্গক্তি কঙ্গস্বস্তু, เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2548), 1.

³⁶ อาภรณ์ ภูวิทย์ภันธุ์, *Competency Dictionary*, 22.

³⁷ อานนท์ ศักดิ์วรวิชัยย์, แนวคิดเรื่องสมรรถนะ *Competency* : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 61.

ปฏิบัติงาน หรือ เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้ แต่จะใช้ในเรื่องใดผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจ เพราะวิธีการประเมินจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป³⁸

สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ และเป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานของตำแหน่งงานเพื่อให้บรรลุผลตาม เป้าหมายขององค์กร และสมรรถนะสามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ โดยการทำงานในทุกตำแหน่งงาน จำเป็นต้องมีสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือผู้บริหาร

ประเภทของสมรรถนะ

แมคเคลล์แลนด์ (McClelland) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะของบุคคลเป็น 2 กลุ่ม ใหญ่ๆคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ด้านความรู้หรือทักษะขั้น พื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการฟัง การพูด การอ่าน หรือการ เขียน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำ ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้ตนเองมี ความสามารถแตกต่างไปจากผู้อื่นหรือไม่สามารถทำให้มีผลงานดีกว่าบุคคลอื่นได้ ดังนั้น สมรรถนะใน กลุ่มนี้ นักวิชาการบางกลุ่มได้ลงความเห็นว่าทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ใช่สมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้ บุคคลมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานหรือสูงกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลเหล่านี้แตกต่างจาก ผู้อื่นอย่างชัดเจน สมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่โดดเด่นในผลงาน ซึ่งนักวิชาการจำนวนมาก จึงให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มนี้มากกว่ากลุ่มแรก เพราะสามารถ นำไปพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้³⁹

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน แบ่งประเภทของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นรูปแบบสมรรถนะ สำหรับข้าราชการไทย

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือน ไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

³⁸ พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร, 9.

³⁹ McClelland, "Testing for Competence Rather than for Intelligence.," 57-83.

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)

1.2 การบริการที่ดี (service Mind)

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(epertise)

1.4 จริยธรรม(integrity)

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะแบ่งไปตามกลุ่มงานโดยแต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ เว้นแต่ในกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ รวมทั้งสิ้นมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน ประกอบด้วย

2.1 การคิดวิเคราะห์ (analysis thinking)

2.2 การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking)

2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing others)

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่(holding people accoutable)

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking)

2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม(cultural sensisivity)

2.7 ความเข้าใจผู้อื่น interpersonal understanding

2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness)

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (proactivenses)

2.10 ความถูกต้องของงาน(concern for order)

2.11 ความมั่นใจในตนเอง (self confidence)

2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility)

2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication & influencing)

2.14 สภาวะผู้นำ (leadership)

2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ(aesthetic quality)

2.16 วิสัยทัศน์ (visioning)

2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation)

2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน(change leadership)

2.19 การควบคุมตนเอง(self control)

2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)⁴⁰

ณรงค์วิทย์ แสนทอง ได้ระบุว่าสมรรถนะเกิดได้ 3 ทาง คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน และเกิดจากการศึกษาฝึกอบรม และสามารถจำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นๆ สามารถสร้างผลปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของตนเองได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะคน (Personal Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป เช่นคนที่สามารถอาศัยอยู่กับงูหรือสัตว์มีพิษได้ โดนเรียกลักษณะแบบนี้ว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล⁴¹

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills)และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (personal attributes) เมื่อแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง ความสามารถหลักที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. สมรรถนะบริหารจัดการ (managerial competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆ และหมายถึงความสามารถที่มีได้ในตัวผู้บริหาร และระดับพนักงานซึ่งจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

⁴⁰ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2547), 6-7.

⁴¹ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, มารู้อัจฉริยะ Competency กันเถอะ (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547), 10-11.

3. สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) หมายถึงความสามารถในการทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (job-based) หน้าที่ที่แตกต่างกันความสามารถในการทำงานย่อมแตกต่างกัน สามารถเรียกสมรรถนะประจำสายงาน เป็นสมรรถนะของงาน หรือสมรรถนะด้านเทคนิค

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual competency) หมายถึงความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย นาฬิกาปฏิบัติงานเดียวกันผู้ปฏิบัติงานไม่จำเป็นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกันอาจจะแตกต่างกันไปตามความสามารถของแต่ละบุคคล⁴²

ศุภชัย ยาวะประภาษ ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนงาน และโครงการต่างๆขององค์กร สมรรถนะหลักจะถูกเชื่อมโยงเข้ากับสมรรถนะของวงการ ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีบุคลิกลักษณะที่เสมือนกัน หรือเอกลักษณ์ขององค์กร เช่น มหาวิทยาลัยจะมีสมรรถนะหลักคือการรักษาและส่งเสริมคุณภาพวิชาการ ศาสตราจารย์ธรรมอาจมีสมรรถนะรักคือการส่งเสริมและรักษาความยุติธรรม เป็นต้น สมรรถนะหลักขององค์กรจะถูกถ่ายทอดไปสู่บุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี

2. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นจะต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก เช่น ในศาสตราจารย์ธรรม ฝ่ายกฎหมายจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายบัญชีจะต้องมีสมรรถนะหลักด้านความรู้ของการบัญชีและมีทักษะในการทำบัญชี ฝ่ายการวางแผนต้องมีสมรรถนะหลักคือ สมรรถนะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์และมีทักษะในการจัดทำแผน เป็นต้น⁴³

องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

⁴² อากรณี ภูวิทย์พันธ์, *Career Development In Practice* (กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์, 2547), ไม่ปรากฏเลขหน้า.

⁴³ ศุภชัย ยาวะประภาษ, *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งที่ท้าทาย* (กรุงเทพฯ: จุฑทอง, 2546), 49.

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการมุ่งเน้นผลปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผู้บริหารคำนึงถึงการปลูกฝังและตระหนักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบในงาน และให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงสุด

2. การบริการที่ดี เป็นการให้ความช่วยเหลือ ดำเนินการเพื่อประโยชน์ของบุคคลอื่นทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ และชื่นชมองค์กร การบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่างๆ เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานวิชาการ เป็นต้น การบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำด้านบริการต่อผู้รับบริการ คือ นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ การให้บริการที่ดีจึงมีความจำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหาร เนื่องจากมีส่วนสำคัญในการพัฒนางานด้านการบริการเป็นอย่างมาก หรือเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และเทคนิคการพัฒนากระบวนการขององค์กรให้เกิดความสะดวกสบายและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

3. การพัฒนาตนเอง เป็นความจำเป็นในแง่การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้นๆ และต้องได้รับการฝึกอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายอาชีพจึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในอาชีพได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนจึงสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา ต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและการบริหารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. การทำงานเป็นทีม เป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้เรียนรู้ว่าทำงานอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบสำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมงานกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกัน ให้ความร่วมมือในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยมีผู้นำทีมและสมาชิกของทีม ซึ่งต้องมีความเข้าใจในบทบาทของคนในการทำงานรวมกันเป็นทีมโดยทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบไปด้วย ความไว้วางใจ ความอดทน ความมีเหตุมีผล ความถูกต้อง การบริหารจัดการ ความเต็มใจ การแนะนำ การยอมรับนับถือและความเชื่อถือ ความรู้และความชำนาญ เชี่ยวชาญ ความเมตตากรุณา และความอ่อนน้อมถ่อมตน

สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นการแยกแยะการกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอันนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ ทักษะการคิด คือการดึงเอาทักษะด้านความรู้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด และทักษะการคิดเป็นต้นทางของทักษะด้านคน โดยมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐานประกอบด้วย การสื่อสาร การอธิบาย การสังเกต การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การแปลความหมาย การขยายความ และการสรุปความ เป็นต้น และทักษะการคิดขั้นสูง ประกอบด้วย การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง ปัญหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ประยุกต์ การทดสอบ สมมติฐานและการพิสูจน์ เป็นต้น การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดตลอดเวลาเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ตามกำหนด จำเป็นต้องมีทักษะทางความรู้ความคิด มีสติปัญญาและมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้จากการเรียนรู้และการศึกษา การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น

2. การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไป และช่วยในการประสานงานของหน่วยงานในแง่ของการบริหารสถานศึกษา การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดความหมาย ทำให้คุณค่าคະเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถนำไปใช้ในกิจกรรมองค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและการพัฒนาองค์กรการควบคุมและประสานงาน ซึ่งลักษณะของกาของการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจในองค์การอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือการใช้การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่นๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศ การทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพึงพอใจในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคล อาจพิจารณาการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจูงใจในเรื่องต่างๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันและการโต้แย้ง เป็นต้น

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป็นเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรดังต่อไปนี้ คือ การให้การศึกษาระดับสูงและส่งเสริมให้

พัฒนาตนเอง โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการ ในสาขาอาชีพ การศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งในห้องฝึกอบรม นอกห้องฝึกอบรมและภายในองค์กรหรือส่งอบรมภายนอก องค์กร โดยใช้รูปแบบที่ต่างกัน การพัฒนางานเป็นการฝึกอบรมในงานและเรียนรู้ในงานโดยวิธีการ ต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของครู หรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควรจะได้รับ การ พัฒนา

4. การมีวิสัยทัศน์ คุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาซึ่ง จะต้องมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพที่ ชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกัน ยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมาชิกมีส่วนร่วมผลักดันและสานฝัน อันเป็นผล จากความสามารถในการคิดอ่านผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการคิดที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็นแผนกล ยุทธ์ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะมีกระบวนการ ของวิสัยทัศน์ครบทั้ง 3 มิติ คือ คิดได้ สื่อเป็น และโน้มนำให้มีการปฏิบัติล่วงหน้า พร้อมทั้งมีการ ประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดย เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนัก รู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลกว่าความสนใจ ของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม ซึ่งผ่านกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล⁴⁴

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

⁴⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, (กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ชุมนุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 2-9.

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เหมาะสมต่องานที่องค์กรกำหนด เช่น รู้เรื่องงานที่จะทำ รู้เรื่องลูกค้า เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องกับความรู้ เช่น ทักษะในการต่อรอง ทักษะในการให้คำปรึกษา และทักษะในการบริหารโครงการ เป็นต้น

3. คุณค่า (Values) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะพิเศษหรือพฤติกรรมที่สร้างผลงานที่โดดเด่น งานบางอย่างต้องทำเป็นทีม บางอย่างต้องทำคนเดียว การสร้างคุณค่าให้กลมกลืนกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น⁴⁵

ในทัศนะของโบายซีส (Boyatzis) กล่าวว่ารูปแบบของสมรรถนะ หมายถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือสภาพการณ์ โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลายที่ผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล

2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) ลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัยของแต่ละคนในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่เหมือนกัน แรงจูงใจและลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับที่มีสติและไม่มีสติ

3. ภาพลักษณ์ (Self-image) คือความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจจำกัดความนี้มาพร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง

4. บทบาททางสังคม (Social Role) คือ การรับรู้ที่ตนเองประพฤติตามบรรทัดฐานในสังคมเป็นที่ยอมรับและเหมาะสมกับกลุ่มหรือองค์กรทางสังคมที่ตนอยู่

5. ทักษะ (Skill) คือความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน⁴⁶

เฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellrigte, Jackson and Slocum) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 6 ประการดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร (communication competency) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพกล่าวคือความสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” หรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วย “เข้าใจ” ในสิ่งที่กำลัง “สื่อสาร” มีความสำคัญเพราะ “ผู้บริหาร” ทำงานโดยอาศัยการทำงานของ “ผู้อื่น” “การสื่อสาร” หรือ

⁴⁵ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcome* (United States of America : Harvard Business School Publishing Corporation, 2004), 231-232.

⁴⁶ Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, 229-234.

communication ถือเป็น “รากฐาน” ที่สำคัญของ competency อื่นๆอีก 5 ตัวของผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะ “การสื่อสาร” เองผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่า “ต้องทำอะไร” และ “ทำอย่างไร” ซึ่งการสื่อสารหมายรวมถึงทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารไม่เป็นทางการ (Informal Communication) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1.1 การสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication) หมายถึง การแสดงออกถึง พฤติกรรม (behavioral indicator) เช่น แจ้งให้ผู้อื่นรับทราบเหตุการณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ สนทนา เพื่อให้ผู้สนทนาทราบสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา นำเสนอข้อมูลต่อสาธารณชนด้วย รูปแบบที่จูงใจ การตอบคำถามต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม หรือสามารถเขียนได้ชัดเจนตรงประเด็นและ ตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ เป็นต้น

1.2 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal communication) หมายถึง พฤติกรรม ได้แก่ การสนับสนุนการสื่อสารแบบสองทางด้วยการการรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่นการใส่ใจความรู้สึก ของผู้อื่น และการสร้างสัมพันธภาพที่แนบแน่นกับผู้อื่น เป็นต้น

1.3 การเจรจาต่อรอง (negotiation) หมายถึงการแสดงออกในความสามารถในการเป็น ตัวแทนของทีมในการต่อรองให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชาสามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้สามารถคล้อยตามได้ และสามารถปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเอื้อยขาดและเป็นธรรม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นสร้างปัญหา

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่างานหรือกิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้อง ทำ และสามารถกำหนดได้ว่างานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด (how they can be done) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง รวมทั้ง ต้องสามารถติดตามและตรวจสอบจนมั่นใจได้ว่า งานหรือกิจกรรมเหล่านั้นได้กระทำจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้ง ไว้ (competency) ในด้านนี้ ประกอบด้วย (competency) ย่อยที่จำเป็นอีก 4 ประการ คือ

2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (information gathering, analysis and problem solving) หมายถึงการตรวจสอบข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์หา สาเหตุของปัญหา และหาแนวทาง ทางเลือกในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ความสามารถในการตัดสินใจได้ รวดเร็วและทันเวลา การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และสามารถคาดการณ์ผลของความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

2.2 การวางแผนและบริหารโครงการ (planning and organizing projects) หมายถึงการ ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดระยะเวลาใน การทำโครงการ ได้แก่ ความสามารถวางแผนและจัดตารางการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กร บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสามารถของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ

ให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง การกำหนด จัดทำ และจัดระบบทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ

2.3 การบริหารเวลา (time management) หมายถึง ความสามารถทำงานหลายๆอย่าง ได้ดีในเวลาเดียวกัน ความสามารถควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา แม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆก็ตาม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่จำกัด

2.4 การบริหารการเงินและงบประมาณ (budgeting and financial managements) หมายถึงการเข้าใจงบการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคคลอื่นรวมทั้งสามารถบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) เป็นที่ทราบกันดีว่าความสำเร็จของงานต่างๆ ในองค์กร ไม่สามารถเกิดขึ้น ได้จากการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน ผู้จัดการขององค์กรจึงจำเป็นต้องมี (teamwork competency) หรือความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการที่มี (competency) ด้านนี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมาย ซึ่ง (teamwork competency) ประกอบด้วย (competency) ย่อย 3 ประการดังนี้

3.1 การสร้างทีมงาน (designing teams) ถือเป็นขั้นแรกของการทำงานที่เป็นโครงการต่างๆ (projects) และเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ หรือหัวหน้าทีม (team leader) ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน คัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้และเทคนิคต่างๆ กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม

3.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (creating a supportive environment) ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่แสดงออกถึงการยอมรับ ยกย่องและให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยทีมในการกำหนดและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และการเป็นที่ปรึกษา พี่เลี้ยง และครูผู้ฝึกสอนให้แก่สมาชิกในทีมด้วยความตั้งใจและอดทน

3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (managing team dynamics)

ประกอบด้วย การเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของทีม สามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีม สามารถนำประเด็นความขัดแย้งนั้นมาหาข้อสรุปที่ตีร่วมกันอย่างมีเหตุผลเพื่อเพิ่มศักยภาพของทีม แบ่งปันความดีความชอบให้แก่สมาชิกในทีม

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (strategic action competency) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจโดยรวม (overall mission) และค่านิยม (values) ขององค์กร ซึ่งในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องสามารถปฏิบัติ และแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจ และค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เรียกว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ หรือ (strategic action competency) ที่หมายรวมถึงดังนี้

4.1 ความเข้าใจในธุรกิจ (understanding the organization) หมายถึง การมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ และสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threat) ที่สำคัญได้อย่างรวดเร็วทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง (competitors) และหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (strategic partners) ตลอดเวลาและความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.2 ความเข้าใจในองค์กร (understanding the organization) หมายถึงความเข้าใจความต้องการของ (stakeholder) เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจต่างๆ ขององค์กรและเข้าใจถึงขีดความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร

4.3 การดำเนินกลยุทธ์ (taking strategic actions) ได้แก่การจัดลำดับความสำคัญงาน และตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (strategic goal) ขององค์กร การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (operation goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หลักขององค์กร

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (global awareness competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้การทำธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ จากต่างประเทศมากขึ้น เช่นการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศ ฯลฯ รวมทั้งการจำหน่ายสินค้าหรือการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี (global awareness competency) เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ (global awareness competency) ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการคือ

5.1 ความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมที่ หลากหลาย (cultural knowledge and understanding) รับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ ของ

โลก รับรู้การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของสถานการณ์โลกที่มีต่อองค์กร รวมถึงความสามารถใช้ภาษา (พูด อ่าน และเขียน) ได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่ว

5.2 ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (cultural openness and sensitivity) เข้าใจความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ของชนชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และพยายามเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านี้โดยปราศจากอคติ เรียนรู้วัฒนธรรมของชาติอื่นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-management competency)

ความสามารถในการควบคุมตนเองถือเป็นทักษะสำคัญที่จะละเลยมิได้สำหรับผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะบ่อยครั้งที่สิ่งที่คาดหวัง อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ งานที่ตั้งใจจะทำให้เสร็จตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับการตำหนิ เพราะงานออกมาล่าช้า และคุณภาพไม่ดีเพียงพอ และอื่นๆ อีกมากมาย ความกดดันเหล่านี้มักทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะโทษหรือกล่าวหาผู้อื่น หรือฝ่ายอื่น ว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้ถูกตำหนิ งานนั้นๆ ผิดพลาดหรือไม่เสร็จตามที่กำหนด ผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณธรรม 4 ประการดังนี้

6.1 ความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม (intergrity and ethical conduct) ประกอบด้วย พฤติกรรมการมีมาตรฐานส่วนตัวที่ชัดเจน ที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีความกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดและมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

6.2 แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (personal drive and resilience) พยายามตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรคและสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว

6.3 การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (balancing work and life issues) สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง งานกับชีวิตส่วนตัว ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ดูแลสุขภาพกายและใจของตนเอง ตลอดจนจนใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเองทั้งด้าน ชีวิตการงาน และชีวิตส่วนตัว

6.4 ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (self-awareness and development) มีเป้าหมายทั้ง ในด้าน ส่วนตัว และอาชีพ ที่ชัดเจน ใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ และพยายามปรับปรุงแก้ไข จุดอ่อนของตนวิเคราะห์และสรุปบทเรียนจากประสบการณ์การทำงานและชีวิตส่วนตัว⁴⁷

⁴⁷ พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554), 19 -23.

เฮลริเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellrigle, Jackson and Slocum) ได้สรุปสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 6 ประการดังนี้

1.1 ความสามารถในการสื่อสาร (communication competency) หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความสามารถทำให้ “ผู้รับสาร” หรือผู้ที่กำลังสื่อสารอยู่ด้วย “เข้าใจ” ในสิ่งที่กำลัง “สื่อสาร” มีความสำคัญเพราะ “ผู้บริหาร” ทำงานโดยอาศัยการทำงานของ “ผู้อื่น” “การสื่อสาร” หรือ communication ถือเป็น “รากฐาน” ที่สำคัญของ competency อื่นๆ อีก 5 ตัวของผู้บริหารทั้งนี้ เพราะ “การสื่อสาร” เองผู้บริหารสัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบและเข้าใจว่า “ต้องทำอะไร” และ “ทำอย่างไร” ซึ่งการสื่อสารหมายรวมถึงทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) การสื่อสารไม่เป็นทางการ (Informal Communication) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

1. การสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรม (behavioral indicator) เช่น แจ้งให้ผู้อื่นรับทราบเหตุการณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเขา เพื่อให้เขาทราบสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันตลอดเวลา นำเสนอข้อมูลต่อสาธารณชนด้วยรูปแบบที่จูงใจ การตอบคำถามต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมหรือการเขียนได้ชัดเจน ตรงประเด็นและตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ เป็นต้น

2. การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal communication) หมายถึง พฤติกรรมการสนับสนุนการสื่อสารแบบสองทาง ด้วยการการรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่นการใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่แนบแน่นกับผู้อื่น เป็นต้น

3. การเจรจาต่อรอง (negotiation) หมายถึง การแสดงออกในความสามารถในการเป็นตัวแทนของทีมในการต่อรองให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและสามารถโน้มน้าวผู้บังคับบัญชาให้สามารถคล้อยตามได้ และสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเฉียบขาดและเป็นธรรม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นสร้างปัญหา

1.2 ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลว่างานหรือกิจกรรมอะไรที่จำเป็นต้องทำ และสามารถกำหนดได้ว่างานหรือกิจกรรมเหล่านั้นจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีใด (how they can be done) ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง รวมทั้งต้องสามารถติดตามและตรวจสอบจนมั่นใจได้ว่างานหรือกิจกรรมเหล่านั้นได้กระทำจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (competency) ในด้านนี้ประกอบด้วย (competency) ย่อยที่จำเป็นอีก 4 ประการ คือ

1. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (information gathering, analysis and problem solving) หมายถึงการตรวจสอบข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางทางเลือกในการแก้ปัญหาเหล่านั้นความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วและทันเวลา การกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผลและสามารถคาดการณ์ผลของความเสี่ยงนั้นๆได้

2. การวางแผนและบริหารโครงการ (planning and organizing projects) หมายถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมายวางแผนการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดระยะเวลาในการทำโครงการ ได้แก่ ความสามารถวางแผนและจัดตารางการทำงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสามารถของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง การกำหนด จัดทำ และจัดระบบทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จ

3. การบริหารเวลา (time management) หมายถึง ความสามารถทำงานหลายอย่าง ได้ดีในเวลาเดียวกัน ความสามารถควบคุมงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา แม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆก็ตาม การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่จำกัด

4. การบริหารการเงินและงบประมาณ (budgeting and financial managements) หมายถึงการเข้าใจงบการเงิน กระแสเงินสด รายงานทางการเงิน และรายงานผลประกอบการประจำปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ การเก็บข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและสมบูรณ์ และการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคคลอื่น รวมทั้งสามารถบริหารการใช้จ่ายงบประมาณของบุคคลอื่นให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

1.3 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) เป็นที่ทราบกันดีว่าความสำเร็จของงานต่างๆในองค์กร ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน ผู้จัดการขององค์กรจึงจำเป็นต้องมี (teamwork competency) หรือความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการที่มี (competency) ด้านนี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมาย ซึ่ง (teamwork competency) ประกอบด้วย (competency) ย่อย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างทีมงาน (designing teams) ถือเป็นขั้นแรกของการทำงานที่เป็นโครงการต่างๆ (projects) และเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ หรือหัวหน้าทีม (team leader) ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน คัดเลือกสมาชิกของทีมที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมมีความหลากหลายในเรื่องความรู้และเทคนิคต่างๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม ตลอดจนมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม

2. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (creating a supportive environment) ประกอบด้วย การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่แสดงออกถึงการยอมรับ ยกย่อง และให้รางวัลกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยทีมในการกำหนดและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม และการเป็นที่เลี้ยง ที่ปรึกษา และครูผู้ฝึกสอนให้แก่สมาชิกในทีมอย่างตั้งใจและอดทน

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (managing team dynamics) ประกอบด้วย การเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของทีม สามารถนำจุดแข็งของสมาชิกในทีมไปใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในทีม สามารถนำประเด็นความขัดแย้งนั้นมาหาข้อสรุปที่ร่วมกันอย่างมีเหตุผลเพื่อเพิ่มศักยภาพของทีม แบ่งปันความดีความชอบให้แก่สมาชิกในทีม

1.4 ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (strategic action competency) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจโดยรวม (overall mission) และค่านิยม (values) ขององค์กร ซึ่งในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องสามารถปฏิบัติ และแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจ และค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งความสามารถดังกล่าวนี้เรียกว่า ความสามารถเชิงกลยุทธ์ หรือ (strategic action competency) ที่หมายรวมถึงดังนี้

1. ความเข้าใจในธุรกิจ (understanding the organization) หมายถึงการมีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ และสามารถรู้การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threat) ที่สำคัญได้อย่างรวดเร็วทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง (competitors) และหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (strategic partners) ตลอดเวลาและความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจและผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ความเข้าใจในองค์กร (understanding the organization) หมายถึงความเข้าใจความต้องการ (stakeholder) เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจต่างๆ ขององค์กร และเข้าใจถึงขีดความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร

3. การดำเนินกลยุทธ์ (taking strategic actions) ได้แก่การจัดลำดับความสำคัญงาน และตัดสินใจให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (strategic goal) ขององค์กร การยอมรับกลยุทธ์ใหม่ๆ และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายในระดับปฏิบัติการ (operation goal) ที่ส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หลักขององค์กร

1.5 ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (global awareness competency) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้การทำธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ จากต่างประเทศมากขึ้น เช่น การสั่งซื้อ นำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศ ฯลฯ รวมทั้งการจำหน่ายสินค้าหรือการส่งออกสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี (global awareness competency) เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว

ให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ (global awareness competency) ประกอบด้วยความสามารถ 2 ประการ คือ

1. ความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (cultural knowledge and understanding) รับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ ของโลก รับรู้ผลกระทบของสถานการณ์โลกที่มีต่อองค์กร รวมถึงความสามารถใช้ภาษา (พูด อ่าน และเขียน) ได้มากกว่า 1 ภาษาอย่างคล่องแคล่ว

2. ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (cultural openness and sensitivity) เข้าใจ ความแตกต่างด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ของต่างชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และพยายามเรียนรู้ความแตกต่างเหล่านี้โดยปราศจากอคติ เรียนรู้วัฒนธรรมของชาติอื่นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้น ได้อย่างกลมกลืน

1.6 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-management competency) ความสามารถในการควบคุมตนเองถือเป็นทักษะสำคัญที่จะละเลยมิได้สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะบ่อยครั้งที่สิ่งที่คาดหวัง อาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ งานที่ตั้งใจจะทำให้เสร็จตามกำหนด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชื่นชมในผลงาน อาจได้รับการตำหนิ เพราะงานออกมาล่าช้าและคุณภาพไม่ดีเพียงพอ และอื่นๆ อีกมากมาย ความกดดันเหล่านี้มักทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะกล่าวหาหรือโทษผู้อื่นหรือฝ่ายแผนกอื่น ว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้ถูกตำหนิ งานนั้นๆ ผิดพลาดหรือไม่เสร็จตามที่กำหนด ผู้บริหารต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณธรรม 4 ประการดังนี้คือ

1. ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (integrity and ethical conduct) ประกอบด้วยพฤติกรรม การมีมาตรฐานส่วนตัวที่ชัดเจน ที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์ ในการดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีความ กล้าที่จะยอมรับความผิดพลาด และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

2. แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ (personal drive and resilience) พยายามตั้งเป้าหมายในการทำงาน และมีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้น สถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว

3. การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (balancing work and life issues) สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง งาน กับชีวิตส่วนตัว ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านใด ด้านหนึ่งมากเกินไป ดูแลสุขภาพกายและใจของตนเอง ตลอดจนจงใจใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ในการลด ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ตั้งเป้าหมายของตนเองทั้งด้านชีวิต การงาน และชีวิตส่วนตัว

4. ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (self-awareness and development) มีเป้าหมายทั้งในด้าน ส่วนตัว และอาชีพ ที่ชัดเจน ใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ และพยายาม

ปรับปรุงแก้ไข จุดอ่อนของตนวิเคราะห์และสรุปทเรียน จากประสบการณ์การทำงานและชีวิตส่วนตัว⁴⁸

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้นำเสนอให้เห็นภาพของสมรรถนะ โดยแบ่งสมรรถนะเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ 6 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (Achievement and Action) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง
3. ความคิดริเริ่ม
4. การแสวงหาข่าวสาร

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human service) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. การมุ่งสู่การบริการลูกค้า

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence)) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การใช้อิทธิพลและผลกระทบ
2. การตระหนักถึงองค์การ
3. การสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆดังต่อไปนี้

1. การมุ่งมั่นพัฒนาคนอื่นๆ
2. การชี้แนะในการใช้อำนาจที่มีอยู่และยืนยัน
3. การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม
4. ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม

⁴⁸ เฮลริเกิล,แจ๊คสัน และสโลคัม, อ่างถึงใน พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ, การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร (มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554), 19 -23.

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงวิเคราะห์
2. การคิดรวบยอด
3. ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal effectiveness) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังต่อไปนี้

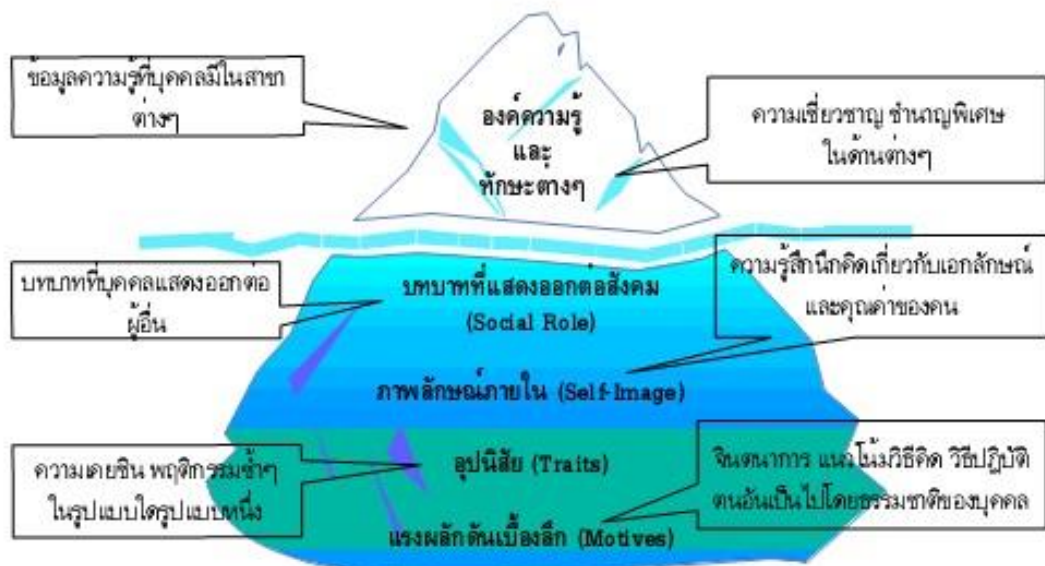
1. การควบคุมตนเอง
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. ความยืดหยุ่น
4. ความมุ่งมั่นต่อองค์กร⁴⁹

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ แมคเคลล์แลนด์ (David McClelland) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน แมคเคลล์แลนด์จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มมีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) และในปี ค.ศ. 1973 แมคเคลล์แลนด์ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “สมรรถนะสำคัญกว่าความฉลาดของบุคคล”(Testing for Competency rather than Intelligence) ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)⁵⁰ ดังภาพที่ 3

⁴⁹ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer ,Competency at work: Models for Superior Performance, อ้างถึงในศุภชัย ยาวะประภาส, การบริหารบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย (กรุงเทพฯ : บริษัทจุดทอง จำกัด, 2548), 47-48.

⁵⁰ อธิพงษ์ ฤทธิชัย, แนวคิดเรื่องสมรรถนะ, เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2556. เข้าถึงได้จาก <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>.



ภาพที่ 3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ตามแนวคิดของแมคเคลล์แลนด์ (McClelland) ที่มา : David McClelland, "Testing for Competency rather than Intelligence" *American Psychologist*, 11 (December 1973): 57-83.

จากแผนภูมิจึงที่ 3 แสดงให้เห็นคุณลักษณะของบุคคลเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่มีเพียงส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่ายได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ (Skill) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

เมื่อรวมส่วนของน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำกับใต้น้ำเข้าด้วยกันทำให้พบว่าสมรรถนะจะประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือเจตคติ (Attribute) ซึ่งโดยนัยนี้ จึงสามารถจัดแบ่งสมรรถนะได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมี เพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้

2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน องค์ประกอบของสมรรถนะตามที่แมคเคลลันด์ (McClelland) องค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

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

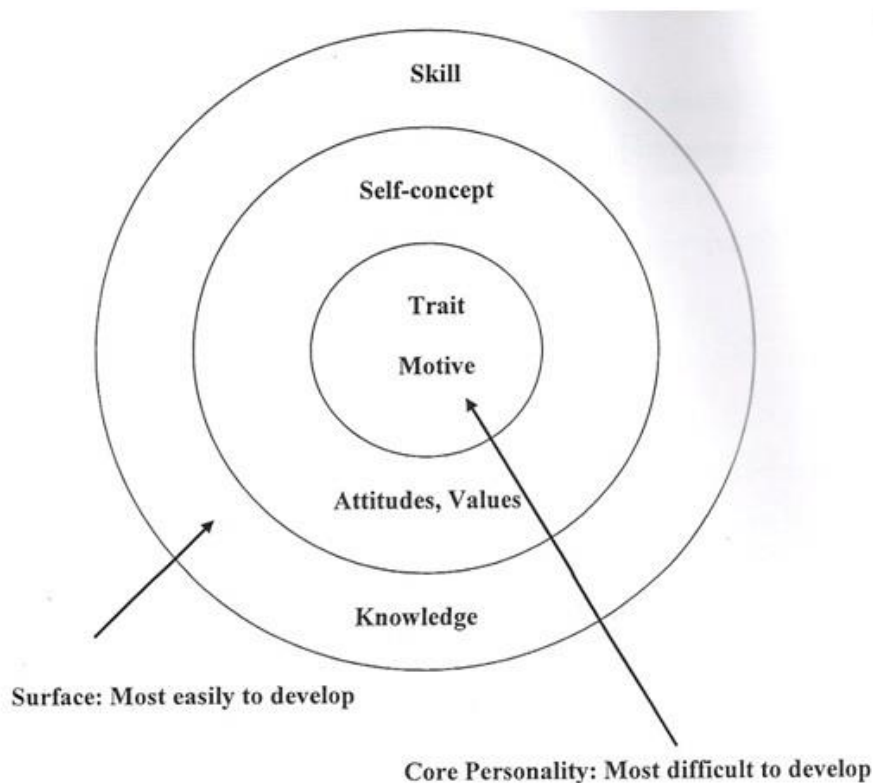
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-image) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น⁵¹

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากควมมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (criterion reference) และการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้

⁵¹ David McClelland, "Testing for Competency rather than Intelligence" *American Psychologist*, 11 (December 1973): 57-83.



แผนภูมิที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ
ที่มา : Spencer, M. and Spencer, M. S., Competence at work : Models for Superior Performance. (New York : John Wiley & Son, 1993), 11.

จากแผนภูมิที่ 4 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็แรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ
3. แนวคิดของตนเอง (self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (attitude) ค่านิยม (value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self image) ซึ่งจะเป็แรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้
4. ความรู้ (knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5. ทักษะ (skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (visible) ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ในตัวบุคคล (hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (self concept) ได้แก่ ทศนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้เวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนา แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป โดย ฌรงค์วิทย์ แสนทอง ได้ทำการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล⁵²

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถ หรือศักยภาพ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างาน

⁵² ฌรงค์วิทย์ แสนทอง, มารู้อัจฉริยภาพ COMPETENCY กันเถอะ (กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์เซ็นเตอร์, 2547), 25.

คาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือสมรรถะนั้นจะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันไปดังต่อไปนี้

ความรู้ (knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

ทักษะ (skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกฝนปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้านได้แก่

1) ทักษะด้านการบริหาร/การจัดงาน (management skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอย่างจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2) ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (technical skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างกันไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อนั้น จะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

คุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ⁵³

⁵³ อากรณี ภูวิทย์พันธ์, Competency Dictionary, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2549), 22

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงการมุ่งเน้นผลปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผู้บริหารคำนึงถึงการปลูกฝังและตระหนักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบในการทำงาน และให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงสุด

2. การบริการที่ดี หมายถึงการให้ความช่วยเหลือ ดำเนินการเพื่อประโยชน์ของบุคคลอื่นทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ และชื่นชมองค์กร การบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่างๆ เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานวิชาการ เป็นต้น การบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำด้านบริการต่อผู้รับบริการ คือ นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ การให้บริการที่ดีจึงมีความจำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหาร เนื่องจากมีส่วนสำคัญในการพัฒนางานด้านการบริการเป็นอย่างมาก หรือเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และเทคนิคการพัฒนากระบวนการขององค์กรให้เกิดความสะดวกสบายและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึงความจำเป็นในแง่การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้นๆ และต้องได้รับการฝึกอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายอาชีพจึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในอาชีพได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนจึงสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา ต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและการบริหารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึงกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้เรียนรู้ว่าทำงานอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบสำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมงานกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกัน ให้ความร่วมมือในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยมีผู้นำทีมและสมาชิกของทีม ซึ่งต้องมีความเข้าใจในบทบาทของคนในการ

ทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบไปด้วย ความไว้วางใจ ความอดทน ความมีเหตุมีผล ความถูกต้อง การบริหารจัดการ ความเต็มใจ การแนะนำ การยอมรับนับถือและความเชื่อถือ ความรู้และความชำนาญ เชี่ยวชาญ ความเมตตากรุณา และความอ่อนน้อมถ่อมตน

สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึงการแยกแยะการกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอันนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ ทักษะการคิด คือการดึงเอาทักษะด้านความรู้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด และทักษะการคิดเป็นต้นทางของทักษะด้านคน โดยมีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การสื่อสาร การอธิบาย การสังเกต การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การแปลความหมาย การขยายความ และการสรุปความ เป็นต้น และทักษะการคิดขั้นสูง ประกอบด้วย การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง ปัญหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ประยุกต์ การทดสอบ สมมติฐานและการพิสูจน์ เป็นต้น การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดตลอดเวลาเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ตามกำหนด จำเป็นต้องมีทักษะทางความรู้ความคิด มีสติปัญญาและมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้จากการเรียนรู้และการศึกษา การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตัวเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น

2. การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ หมายถึงกลยุทธ์ที่สำคัญทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงานในแง่ของการบริหารสถานศึกษา การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดความหมาย ทำให้คุณคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถนำไปใช้ในกิจกรรมองค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและการพัฒนาองค์กรการควบคุมและประสานงาน ซึ่งลักษณะของกาของการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจในองค์กรอาจพิจารณาในสถานะที่เป็นระบบรวม คือการใช้การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่นๆ ในสถานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศ การทำงาน การควบคุมสั่งงาน และการสร้างความพึงพอใจในสถานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคล อาจพิจารณาการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจูงใจในเรื่องต่างๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันและการโต้แย้ง เป็นต้น

3. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึงการเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป็นเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรดังต่อไปนี้ คือ การให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการ ในสาขาอาชีพ การศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งในห้องฝึกอบรม นอกห้องฝึกอบรมและภายในองค์กรหรือส่งอบรมภายนอกองค์กร โดยใช้รูปแบบที่ต่างกัน การพัฒนางานเป็นการฝึกอบรมในงานและเรียนรู้ในงานโดยวิธีการต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควรจะได้รับ การพัฒนา

4. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาซึ่งจะต้องมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพที่ชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษา ร่วมกันยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมาชิกมีส่วนร่วมผลักดันและสานฝัน อันเป็นผลจากความสามารถในการคิดอ่านผสมเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการคิดที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็นแผนกลยุทธ์ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะมีกระบวนการของวิสัยทัศน์ครบทั้ง 3 มิติ คือ คิดได้ สื่อเป็น และโน้มนำให้มีการปฏิบัติล่วงหน้า พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม ซึ่งผ่านกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล⁵⁴

ไอท์เคน (Aitken) ร่วมกับสำนักงานดิเอ็ดดูเคชั่น รีวิว (The Education Review Office) ประเทศนิวซีแลนด์ สรุปสมรรถนะที่สำคัญที่ต้องการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 19 รายการ ซึ่งจำแนกได้ 5 ประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ 1) สติปัญญา (Intellectual) 2) การบริหารจัดการผลลัพธ์ (Results Orientation) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) 4) การปรับตัว (Adaptability) 5) ความเป็นมืออาชีพ (Professional/Technical) ทั้ง 5 ประเภทมีรายละเอียด ดังนี้

1. สติปัญญา (Intellectual) สติปัญญา หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และระบุกรณีปัญหาเกี่ยวกับสังคมการศึกษา การเมือง เข้าใจความต้องการของผู้อื่น รุ้นโยบายของสถานศึกษา และการปฏิบัติงานสามารถจัดการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายวัฒนธรรม สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา ตัดสินใจโดยใช้ทั้งวิจารณ์ญาณและเหตุผล และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยการบริหาร ได้แก่ 1) การรับรู้ในความสำเร็จของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม 2) คิดในเชิงกลยุทธ์ 3) มุ่งประเด็นสู่ผู้บริหารธุรกิจ 4) รวบรวมปรับปรุงและจัดข้อมูล 5) คิดอย่างมีเหตุผล 6) พิจารณาด้วยเหตุและตัดสินใจ 7) การวางแผนและการจัดระบบงาน

2. การบริหารจัดการผลลัพธ์ (Results Orientation) หมายถึง ความสามารถในการจัดการวางแผนและจัดระบบงานให้ปฏิบัติงานให้เกิดผลจริงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถประเมินได้ตามแผน ได้แก่ กระบวนการจัดการให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง ความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงตามที่ต้องการสื่อความหมายนั้น สามารถสร้างและดำรงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ และปฏิบัติตามบทบาทผู้นำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถจัดการความขัดแย้งให้เป็นความสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การสื่อสารทางการพูดและการเขียน 2) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ภาวะผู้นำ 4) เกี่ยวกับลูกคำ 5) การเป็นแบบอย่างและการให้สนับสนุน 6) การจัดการความขัดแย้ง

4. การปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับงานหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถเผชิญกับสถานการณ์ความกดดันและมีความ

⁵⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, 2-9.

อดทนต่อการฝึกความรู้สึกและความต้องการของตนเอง แสดงความเชื่อมั่นในตนเองและอ่อนน้อม ถ่อมตนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) ความยืดหยุ่น

5. ความเป็นมืออาชีพ (Professional) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพปัจจุบันที่ จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา สามารถสร้างวิสัยทัศน์โดยการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และสามารถส่งเสริมและจัดการเปลี่ยนแปลง และสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย โดยใช้การประชาสัมพันธ์ของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ 2) ความมีวิสัยทัศน์และการแสดงวิสัยทัศน์ 3) การ บริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดการด้านการเงิน การจัดการสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดการ บุคลากร การจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการศึกษา การจัดการเปลี่ยนแปลงและการ ปรับปรุงการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและการจัดการประชาสัมพันธ์⁵⁵

แนวคิดของเฮลรีเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum)

เฮลรีเกิล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) ได้สรุปสมรรถนะ ผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. สมรรถนะในการสื่อสาร (communication competency) เป็นความสามารถในการ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะการสื่อสาร ด้านการพูดและตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การเขียนได้ชัดเจน ตรงประเด็นและตอบสนอง วัตถุประสงค์ตามที่องค์การต้องการ ด้วยการรับฟังและการแสดงออกของท่าทางที่สื่อความหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีการจัดประชุมและ นำเสนอข้อมูล โดยเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการที่เหมาะสม รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อจัดและลด ปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการ แก้ปัญหา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น โดยมีการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความ รับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดสรรทรัพยากรและบริหารการเงินและงบประมาณ รวมถึงการติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และภายในเวลาที่ กำหนด

⁵⁵ Jame E. Aitken, *Core Competencies for School Principal*. Available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>.

3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน เกิดแรงจูงใจให้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกของทีมได้

4. สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (strategic action competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรและปรับโครงสร้างของการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการโดยใช้หลักการบริหารโครงการ การควบคุมติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นรูปธรรม

5. สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ (global awareness competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ องค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ จากต่างประเทศมากขึ้น สามารถรับรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ ของโลกและผลกระทบต่อโลกที่มีต่อการเมือง เศรษฐกิจและสังคม มีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์

6. สมรรถนะในการบริหารตนเอง (self-management competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรู้จักตัวตนของตนเอง มีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว รู้บทบาทหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง⁵⁶

ไลท์วูด (Leithwood) ตรวจสอบทักษะและความรู้ที่ต้องการในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการศึกษา และพบว่า มี 2 แนวความคิดที่สำคัญ ในอเมริกาเหนือคือ นโยบายและการปฏิบัติซึ่งเน้นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และระบบรับรู้การตัดสินใจและการให้เหตุผล คณะกรรมการนโยบายแห่งชาติเพื่อการบริหารการศึกษา (The National Policy Board for Educational Administration) ได้กำหนดลักษณะที่สำคัญเกี่ยวกับความรู้ทักษะที่จำเป็นในการจัดการศึกษา ออกเป็น 21 รายการ และจัดเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

⁵⁶ Hellriegel, Jackson, and Slocum, *Management : A Competency-Based Approach*, 6-26.

1. ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การรวบรวมข้อมูล 3) การวิเคราะห์ปัญหา 4) การพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล 5) การดูแลองค์การ 6) การดำเนินงานตามภาระหน้าที่ 7) การมอบหมายงาน

2. ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดรายการ ได้แก่ 1) จัดสภาพแวดล้อมการสอนและการเรียน 2) ออกแบบหลักสูตร 3) การพัฒนาและการแนะแนวทางให้แก่นักเรียน 4) การพัฒนาคณะทำงาน 5) การวัดและประเมินผล 6) การจัดสรรทรัพยากร

3. ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ 1) การจูงใจบุคลากรทำงาน 2) การไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล 3) การแสดงออกโดยคำพูดและท่าทาง 4) การแสดงออกโดยการเขียน

4. ลักษณะสำคัญที่เป็นไปตามสภาพแวดล้อม ได้แก่ 1) ปรัชญา ค่านิยมด้านวัฒนธรรม 2) กฎหมายและการนำกฎระเบียบมาใช้ 3) นโยบายและการโน้มน้าวทางการเมือง 4) การประชาสัมพันธ์ คณะที่ปรึกษาของหัวหน้าสำนักงานของรัฐ (The Council of Chief State Officers) กำหนดมาตรฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มความสำเร็จให้แก่นักเรียนดังนี้ 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนา การเชื่อมโยงความรู้สึกของกลุ่ม และหน้าที่ในการนำวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้เพื่อชุมชนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้การสนับสนุน 2) การสนับสนุนการรักษาวัฒนธรรมของโรงเรียน รายการสอนที่ทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาคณะทำงานให้มีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพยั่งยืน 3) การควบคุมเรื่องการบริหารองค์การการปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรให้เกิดความปลอดภัยและจัดสภาพการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกของชุมชน การตอบสนองความต้องการและความสนใจของชุมชนและการใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างเหมาะสม ยุติธรรม ในแนวทางของจริยธรรมการเข้าใจ ตอบสนองแนวโน้มทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรม⁵⁷

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักเลขาธิการคุรุสภา มีแนวคิดดังนี้

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

1.1 สามารถนำความรู้ ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

1.2 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารการจัดการศึกษา

1.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

⁵⁷ Kenneth A. Leithwood, Quoted in Michael Thurow and other, *Supporting Education Management in Europe and North America* (n.p., 1997), 75-79.

- 1.4 สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริการ และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม
2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา
 - 2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
 - 2.2 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน
 - 2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษาสังคมและสิ่งแวดล้อม
 - 2.4 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
 - 2.5 สามารถ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน
3. การบริหารด้านวิชาการ
 - 3.1 สามารถบริหารจัดการเรียนรู้
 - 3.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 3.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
 - 3.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
 - 4.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 4.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
 - 4.3 สามารถวางระบบการบริหารและการจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 4.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
5. การบริหารบุคคล
 - 5.1 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิผลเข้ามาปฏิบัติงาน
 - 5.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
 - 5.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 5.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
 - 5.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
6. การบริหารกิจการนักเรียน
 - 6.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
 - 6.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
 - 6.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ

- 6.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ
7. การประกันคุณภาพการศึกษา
- 7.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 7.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 7.3 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรับรองการประเมินภายนอก
8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 8.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 8.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- 8.3 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
- 9.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา
- 9.2 สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- 9.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- 9.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 9.5 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา
10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
- 10.1 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 10.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 10.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสมดำเนินงาน⁵⁸
- ดังนั้นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก หากผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการทำงานที่ดีก็สามารถบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานได้ สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารได้แก่ ความรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ ความเป็นมืออาชีพรายการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน

⁵⁸ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา, 27 - 31.

นิสตาร์ก เวชยานนท์ กล่าวว่าประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนเมื่อนำเอาแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ในการบริหารคน คือ

1. ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร
2. ช่วยปรับปรุงกระบวนการประเมินศักยภาพของบุคลากร
3. ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
4. ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
5. ช่วยให้พนักงานมีการประเมินและพัฒนาตนเอง
6. ช่วยเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน
7. ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง
8. ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
9. ช่วยให้การออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น⁵⁹

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิทยาการสมัยใหม่อีกแนวหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญในด้านการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานเพื่อที่จะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ วิธีการดังกล่าวจะทำให้เกิดการยอมรับในวัตถุประสงค์ มีผลทางด้านจิตใจที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการสนับสนุนและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีดังนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นผลมาจากวิวัฒนาการของการศึกษาค้นคว้าศาสตร์การบริหารในยุคต่าง ๆ ของมนุษย์ ที่มีความเพียรพยายามจะคิดหาวิธีมาพัฒนายุทธศาสตร์ในการทำงาน วิทยาการจึงมีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา และเกิดแนวคิดเป็นทฤษฎีอยู่เสมอหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบสิ่งเหล่านี้ จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจในปัญหาของหน่วยงานสำหรับการเพิ่มค่าจ้างนั้นมิใช่เป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ แต่การให้รางวัลด้วยการชมเชย ยกย่อง ให้เกียรติกลับเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพลังต่าง ๆ ในการทำงาน เมื่อประสบความสำเร็จคนทำงานย่อมมีความภาคภูมิใจ แม้จะมีได้รับเงินหรือค่าจ้างเป็นการตอบแทนก็ตามในทางตรงกันข้าม การทำงานที่นายจ้างคิดค่านึงแต่

⁵⁹ นิสตาร์ก เวชยานนท์, *Competency-Based Approach* (กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์จำกัด, 2549), 32.

ผลประโยชน์ด้านเดียวด้วยการทำงานตามตาราง ทำตามกรอบที่กำหนด มีการควบคุมทั้งเวลาและกฎระเบียบ โดยมีให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในกิจการ องค์การย่อมไม่สามารถพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าได้ดี เพราะสมาชิกในหน่วยงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ และอาจไม่เห็นด้วยกับนโยบาย การยอมทำตามคำสั่งของผู้บริหาร(Consent)จึงเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานอย่างฝืนใจ ดังนั้นผลผลิตที่ได้จึงไม่ดีเท่าที่ควรทำที่สุดในองค์การก็จะมีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะทำไปตามหน้าที่เท่านั้น เป็นผลให้ขาดการแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ใด ๆ⁶⁰

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของ การมีส่วนร่วมมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้มากมายทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ดังนี้

โคเฮนและอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff.) ได้ให้ความหมาย การมีส่วนร่วมของชุมชนว่า สมาชิกของชุมชนต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องใน 4 มิติ ได้แก่

- 1) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร
- 2) การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนารวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ
- 3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
- 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ

โดยสร้างโอกาสการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้สมาชิกทุกคนของชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือและ เข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรมใน การพัฒนา รวมถึงได้รับผลประโยชน์จากการ พัฒนานั้นอย่างเสมอภาค⁶¹

ยูก์ (Yukl) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารงานที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มี

⁶⁰ เมตต์ เมตต์การุณจิต, การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ (กรุงเทพฯ: บริษัทบุ๊ค พอยท์ จำกัด, 2547), 10-11.

⁶¹ J. M. Cohen and N. T. Uphoff, *Rural Development Participation : Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University., 1981), 32.

อิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น⁶²

วรูมและเดซี (Vroom and Deci) พิจารณาปริมาณการมีส่วนร่วมในเชิงจิตวิทยาว่าเป็นปริมาณของอิทธิพลที่ปัจเจกบุคคลรู้สึกว่าได้เข้าไปร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมด้วยว่าบุคคลจะได้รับความพึงพอใจ จากการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยตัวเอง บุคคลจะพัฒนาความผูกพันที่มีต่องานและจะสามารถทำงานได้ดี ตลอดจนเมื่อเห็นได้ชัดว่า ตนเองสามารถขยายเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ปรักษาแนวความคิดในการควบคุมตนเอง (self-control or self-regulation) มิใช่ควบคุมโดยองค์กร (organization control)⁶³

เฮ้าส์ (House) ได้บรรยายลักษณะของผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหาร ที่เน้นไปที่การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ การแบ่งปันอิทธิพล ภายในองค์การต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำในลักษณะนี้จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่มีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกันและยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิทธิพลต่อการกระทำและการตัดสินใจของตน⁶⁴

ธีระ รุญเจริญ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ร่วมรับผิดชอบในการบริหารงานบางอย่างเพื่อประโยชน์ในการระดมกำลังความคิดและแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร⁶⁵

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่าหมายถึงกระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุนและสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชน ทั้งในส่วนบุคคล กลุ่มคน ชุมชน สมาคม มูลนิธิและองค์กรอาสาสมัครต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องร่วมกันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้⁶⁶

⁶² Gray A. Yukl, *Leadership in Organization* (New York: Prentice – Hall, 1981), 208 - 09.

⁶³ H. Victor Vroom and L. Edward. Deci, *Management and Motivation* (New York: Penguin Book Ltd., 1970), 16.

⁶⁴ Robert J. House, "Managerial Process and Orgsnization Behavior," (New York : Scott Foreman and Company: 1971), 215.

⁶⁵ ธีระ รุญเจริญ, *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา ฉบับปรับปรุง*, ed. พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: แอล.ที.เพรส, 2550), 206.

⁶⁶ ธงชัย สันติวงษ์, *องค์การและการบริหาร*, ed. พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2539), 137.

จันทรานี สวงนาม กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผล⁶⁷

วิโรจน์ สารรัตน์ ได้ให้ทัศนะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความเกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพัน ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ⁶⁸

สวอนสเบิร์ก (Swanasburg) กล่าวว่า ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) การไว้วางใจกัน(Trust) การไว้วางใจเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเรียบร้อย สมบูรณ์ หากได้รับการยอมรับไว้วางใจจากผู้บริหาร ช่วงเวลาในการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหารควรจะได้รับ การควบคุม ดูแลจากผู้บริหาร ภาระงานทั้งหมดหรือการตัดสินใจ ผู้บริหารจะให้โอกาสเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้บริหารที่ให้อำนาจและให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถและข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน แนวคิดพื้นฐานที่ทำให้ทุกคนมีความไว้วางใจ (Trust) คือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนยอมรับรู้จักงานของตนดีกว่าใคร ๆ ทุกคนสามารถที่จะยอมรับความรับผิดชอบในการบริหารงาน ถ้าความรับผิดชอบจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม และสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์จะมีอยู่ในบุคลากรทุกระดับองค์การ

2) ความยึดมั่นผูกพัน(Commitment) ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ความยึดมั่นผูกพันเป็นลักษณะที่ได้จากการพัฒนาการให้โอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร และรู้ถึงเป้าหมายขององค์การ ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุทิศหา ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals & Objectives) ความขัดแย้งเป็นความต้องการหลัก หรือเป้าหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อ

⁶⁷ จันทรานี สวงนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์, 2545), 69.

⁶⁸ วิโรจน์ สารรัตน์, โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพมหานคร: หจก.ทิพย์วิสุทธิ์, 2544), 59.

มนุษย์มีการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมจะขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลการทำงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันสามารถเกิดขึ้นได้บ่อย และอย่างมีเหตุผล สามารถที่จะร่วมกันตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยการร่วมประชุมปรึกษาหารือ (conference) การประชุมปรึกษาหารือจะเป็นการทำท้ายความสามารถของผู้บริหารและปฏิบัติงาน สร้างความชัดเจนทำให้มีความเห็นสอดคล้องกัน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและปฏิบัติงาน

4) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy) เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการเขียนรายงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับมอบหมาย⁶⁹

ลิคเคิร์ท (Likert) กล่าวว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ 4) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร 5) การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์กร เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน 6) การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก และ 7) ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย⁷⁰

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ ได้ให้ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การดำเนินการของฝ่ายบริหารที่จะจูงใจให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ

⁶⁹ Russell Swansburg, *Management and Leadership for Nurse Manager*, ed. 2nd ed (Boston: Jones and Bartlett Publishers, 1996), 391-393.

⁷⁰ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw - Hill Book Company, 1992), 74.

ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมพัฒนางานด้วยความเต็มใจ อุทิศร่างกาย แรงใจ มุ่งมั่นต่องานเสมือนว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กรนั้น⁷¹

ดังนั้น จึงสรุปได้การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรทุกคนในองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้เสียเสียทุกคน มาทำงานร่วมกันโดยนำประสบการณ์และความรู้ของแต่ละบุคคลมาร่วมกันดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่เริ่มช่วยกันระดมความคิด ร่วมกันวางแผนขั้นตอนในการทำงาน ร่วมกันลงมือทำงานหรือแบ่งงานตามหน้าที่ที่ได้ตกลงไว้ เมื่อเกิดปัญหาก็มีการร่วมมือกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ แก้ไขปัญหา พัฒนางาน และร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น จนองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ร่วมกัน

คุณลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมมีหลายลักษณะ คือ

1. การมีส่วนร่วมในลักษณะตัวบุคคล ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล ที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
2. การมีส่วนร่วมในลักษณะกิจกรรมของกลุ่ม ที่มุ่งสร้างพื้นฐานอำนาจจากการสร้างกลุ่มและโครงสร้างภายในหน่วยงาน
3. การมีส่วนร่วมในลักษณะโครงการ ซึ่งให้ความสำคัญที่การจัดโครงการอันก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดี โดยเน้นกลุ่มเป้าหมาย การถ่ายทอดระบบเทคนิคความรู้ การกระจายอำนาจสู่ประชาชน
4. การมีส่วนร่วมในลักษณะสถาบัน ให้ความสำคัญที่การจัดโครงการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสถาบัน มีการถ่ายทอดหรือขยายโครงสร้างทางอำนาจของกลุ่มผลประโยชน์และชนชั้นทางสังคม
5. การมีส่วนร่วมในลักษณะนโยบาย เน้นเรื่องการยอมรับ และหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน และผู้เสียเปรียบในสังคมแล้วนำมากำหนดแผนงานนโยบายระดับชาติ⁷²

อาร์นสไตน์ (Arnstian) เห็นว่าการมีส่วนร่วมจะมีลักษณะมากน้อยเพียงใด ให้พิจารณาว่าผู้นำเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปร่วมในการใช้อำนาจและมีบทบาทในการควบคุมได้เท่าใด ซึ่งเป็นข้อบ่งบอกถึงภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ว่ามีสูงหรือต่ำ อาร์นสไตน์ได้

⁷¹ กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบการศึกษาชุดวิชาหลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน (กรุงเทพฯ: สีสหาย, 2551).

⁷² เมตต์การุณจิต, การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ, 14.

ใช้อำนาจการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ในการบ่งบอกการมีส่วนร่วมโดยสรุปเป็นขั้นบันได (Participation Ladder) 8 ขั้น และใน 8 ขั้น จัดได้เป็น 3 กลุ่ม หรือ 3 ประเภท ดังนี้

ขั้นบันไดของการมีส่วนร่วม

8. ขั้นควบคุมโดยประชาชน (Citizen Control)	การมีส่วนร่วมระดับอำนาจเป็นของประชาชน (Degree of Citizen Power)
7. ขั้นมอบอำนาจ (Delegated Power)	
6. ขั้นเป็นหุ้นส่วน (Partnership)	
5. ขั้นปลอบใจ (Placation)	การมีส่วนร่วมระดับพอเป็นพิธีหรือการมีส่วนร่วมบางส่วน (Degree of Tokenism of Partial Participation)
4. ขั้นให้คำปรึกษา (Consultation)	
3. ขั้นแจ้งข่าวสาร (Informing)	
2. ขั้นบำรุงรักษา (Therapy)	ขั้นการมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม (Pseudo-Participation or Non-Participation)
1. ขั้นจัดฉาก (Manipulation)	

แผนภาพที่ 5 ขั้นบันได (Participation Ladder) 8 ขั้น

จากภาพประกอบ บันไดขั้นที่ 1-2 รวมเรียกว่า ขั้นการมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม (Pseudo-Participation or Non-Participation) หมายถึง ประชาชนยังไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง

ขั้นบันไดที่ 3-5 รวมเรียกว่า ขั้นการมีส่วนร่วมระดับพอเป็นพิธีหรือการมีส่วนร่วมบางส่วน (Degree of Tokenism of Partial Participation) หมายถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมได้ในบางส่วนบางเรื่องเท่านั้น เพราะบางส่วนผู้มีอำนาจเต็มสงวนเอาไว้แต่ก็นับว่าดีกว่าขั้นที่ 1-2

บันไดขั้นที่ 6-8 รวมเรียกว่า ขั้นการมีส่วนร่วมระดับอำนาจของประชาชน (Degree of Citizen Power) ซึ่งเป็นระดับที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดโดยพัฒนาจากขั้นที่ 6,7

จนถึงขั้นที่ 8 ขึ้นควบคุมโดยประชาชนเป็นการใช้อำนาจตัดสินใจของประชาชนโดยตรงหรือผ่านตัวแทน

บันไดแต่ละขั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นจัดฉาก (Manipulation) เป็นการเข้ามาบีบบังคับในกิจกรรมหนึ่ง ๆ โดยมีได้มุ่งหวังจะเข้ามาเพื่อมีส่วนร่วมในการบริหาร แต่แฝงพฤติกรรมไว้เพียงเพื่อต้องการแสดงหรืออวดตนเองให้คนอื่นสนใจหรือรู้จักเท่านั้น คล้ายกับการจัดฉากแสดง บางท่านเรียกว่าขั้นหุ่นเชิดชั้นบำรุงรักษา

2. ขั้นบำรุงรักษา (Therapy) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีความมุ่งหวังที่จะให้ทุกคนเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการคล้าย ๆ กับหมอรักษาคนไข้ เมื่อวิชัยโรคแล้วก็สั่งยาให้รับประทานและให้พักผ่อน คนไข้จะต้องปฏิบัติตามอย่างเดียว

3. ขั้นแจ้งข่าวสาร (Informing) เป็นลักษณะที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเพียงเล็กน้อย คล้ายกับเมื่อมีการประชุม ประธานในที่ประชุมจะเป็นผู้พูดเพื่อแจ้งนโยบายวิธีการดำเนินงาน เป้าหมาย ฯลฯ เป็นส่วนใหญ่เพียงผู้เดียว แต่จะเปิดโอกาสให้ที่ประชุมซักถามข้อสงสัยในตอนท้ายแล้วก็ปิดการประชุม ซึ่งจะเป็นลักษณะเช่นเดียวกันกับเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ที่มีหน้าที่คอยแจ้งตอบคำถามของผู้มาติดต่องานเท่านั้น ไม่มีการเสวนากันไปมากกว่านี้

4. ขั้นให้คำปรึกษา (Consultation) การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้เหมือนกับการนิเทศงานของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เมื่อผู้ร่วมงานแสดงความเห็นอะไร ผู้บริหารจะรับฟังแต่จะปฏิบัติตามหรือไม่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมมากกว่าขั้นแจ้งข่าวสาร (Informing)

5. ขั้นปลอบใจ (Placation) เป็นลักษณะที่ผู้นำทำที่เห็นด้วย มีท่าทีคล้อยตามมีความเห็นใจหรือกระตือรือร้นที่จะทำตามข้อเสนอของผู้ตาม คล้าย ๆ กับการปลอบใจให้กำลังใจผู้มีปัญหา แต่ในส่วนลึกมิได้เห็นด้วยกับข้อเสนอ นั้น ๆ เลย ซึ่งอาจเป็นเพราะข้อเสนอแนะนั้นไม่ตรงกับแนวความคิดของผู้บริหารก็ได้

6. ขั้นเป็นหุ้นส่วน (Partnership) เป็นการมีส่วนร่วมที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ คล้าย ๆ กับการดำเนินกิจกรรมของห้างหุ้นส่วน

7. ขั้นมอบอำนาจ (Delegated Power) เป็นการที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ให้ผู้ตามปฏิบัติงานแทนการมอบอำนาจเช่นนี้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจหน้าที่เท่ากับผู้มีอำนาจทุกประการ และมีอิสระในการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้มอบอำนาจเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารนับว่าเป็นการเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น

8. ชั้นควบคุมโดยประชาชน (Citizen Control) เป็นลักษณะที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการบริหารอย่างแท้จริง มีอำนาจและบทบาทหน้าที่ในองค์กรมากที่สุด บางท่านเรียกชั้นนี้ว่ามีอำนาจและควบคุม (Power and Control)⁷³

เบรนส์ (Brenes) กล่าวไว้ดังนี้

1. ระยะเวลาและสถานที่ในการมีส่วนร่วม โครงการควรต้องให้ผู้มีส่วนได้ - เสียเข้ามามีส่วนร่วมให้ต่อเนื่องตามวงจรชีวิตของโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนโครงการยุติ หรือหากคณะผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมก็ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่แต่ละคนเกี่ยวข้องด้วยจริง ๆ เท่านั้นก็ได้

2. การมีส่วนร่วมนั้น มีมิติทั้งด้านปริมาณและคุณภาพโดย 1) ทางด้านปริมาณถ้ามีคนมามีส่วนร่วมมากก็ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันดีขึ้นมาก จากนั้นทำให้องค์กรทางสังคมก่อตัวขึ้น 2) ทางด้านคุณภาพควรให้มีส่วนร่วมมีมิติที่จะขัดขวางความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคล หรือความเป็นนาย - บ่าวกัน ให้มีส่วนร่วมเสมอภาคกัน จึงถือว่ามีคุณภาพดี

3. จัดให้มีส่วนร่วมเป็นเป้าหมายหลายทาง (an end) หรือจะให้เป็นแนวทาง (a mean)คือ จะให้เพียงบุคคลต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องก็พอใจคิดว่าบรรลุวัตถุประสงค์บางสิ่งแล้ว หรือพิจารณาว่าการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางที่ต้องการทำให้ดี

4. การมีส่วนร่วมนี้ตามธรรมชาติอาจเกิดขึ้นไม่สม่ำเสมอหรือตลอดเวลาก็ได้ เช่น เวลาเกิดภัยพิบัติคนก็มาช่วยกัน เมื่อหมดภัยแล้วก็แยกกันกลับไปเช่นเดิม แต่ถ้าตั้งองค์กรประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม แก้ปัญหาภัยพิบัติต่าง ๆ ในพื้นที่กว้างขวางขึ้น อาจต้องการตัวแทนประชาชนมีส่วนร่วมในเวลายาว นานขึ้น และอาจใช้วิธีการมีจดหมายข่าวแจ้งเรื่องไปยังประชาชนทั่วไปก็ได้

5. การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการทางสังคมและทางการศึกษา ซึ่งหากเกิดได้ คือ ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันไปด้วย จะเป็นเสมือนการให้เกิดการศึกษาแก่สังคมไปในขณะเดียวกัน แต่หลายโอกาสต้องให้เกิดความพร้อมในแต่ละเรื่อง ต้องใช้เวลารอคอยบ้างเช่นกัน

6. สถานการณ์การมีส่วนร่วมนั้น ต้องคำนึงว่าการมีส่วนร่วมที่แท้จริง มิใช่เกิดขึ้นจากการออกคำสั่งแต่จะต้องสร้างขึ้นเอง การมีส่วนร่วมมักต้องใช้ความพยายามให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดแนวคิดประชาสังคม มีจิตสำนึกสาธารณะ เคารพความหลากหลายทางความคิดเพราะทำให้มุมมองกว้างขึ้น และเกิดความรอบคอบขึ้นจะเป็นวิถีชีวิตประจำวันของประชาชน

7. คณะผู้บริหารควรมีส่วนร่วมพิจารณาเพื่อวางแนวดำเนินการ ให้เหมาะสมว่าจะให้บุคคลใดทำอะไร โดยคณะผู้บริหารมีส่วนร่วมนั้น ควรมีตัวแทนผู้ได้รับผลกระทบในจำนวนมากพอควร และให้มีความหลากหลายมากพอ

⁷³ ชูชาติ พ่วงสมจิตร, ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา, ed. พิมพ์ครั้งที่ 5 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 12-14.

8. การมีส่วนร่วมรับรู้สภาพปัญหาโดยมีส่วนร่วม จะทำให้ชุมชนได้รู้สภาพที่เป็นจริงมากขึ้น การมีส่วนร่วมเพื่อค้นหาปัญหา ทำให้เมื่อเห็นปัญหาแล้วจะย้าความมุ่งมั่นที่จะคิดหาทางแก้ไขด้วยกัน และร่วมแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ได้ จะทำให้เป็นบทเรียนที่จะแก้ปัญหาต่อไปได้

9. คนที่อยู่ร่วมกันในชุมชนส่วนใหญ่มิได้ใช้ชุมชนเป็นเพียงที่รวมคน คล้ายเอาก้อนหินมากรองรวมกันเท่านั้น แต่คนในชุมชนหนึ่ง ๆ มักมีความผูกพันเอื้ออาทรต่อกัน มีค่านิยมร่วมกันควรทำให้การมีส่วนร่วม มีลักษณะเป็นอารมณ์ขันประกอบไปบ้างเพราะในสังคม โดยการมีอารมณ์ขันจะช่วยให้บรรยากาศมีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้ดี ดังนั้นในการประชุมถ้าใช้อารมณ์ขัน ดนตรี เกมกีฬาเข้าร่วมด้วยจะสร้างอารมณ์การมีส่วนร่วมให้เพิ่มขึ้นได้⁷⁴

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เดวิส (Davis) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมออกเป็น 6 รูปแบบดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 6 ประเภทของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6 รูปแบบ

ที่มา : Keith Davis, Human Behavior at Work : Organizational Behavior (New York : McGraw - Hill Book Company, 1981), 160-165.

รูปแบบการมีส่วนร่วมของ เดวิส (Davis) ทั้ง 6 แบบ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

⁷⁴ นริทร์ชัย พัฒนพงศา, แนวทางการมีส่วนร่วม (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 15-17.

รูปแบบที่ 1 การบริหารแบบปรึกษาหารือ (consultative management) เป็นการบริหารที่ฝ่ายบริหารปรึกษาหารือที่จะตัดสินใจ โดยฝ่ายบริหารจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดในประเด็นที่ตนเองต้องการปรึกษา แต่โดยทั่วไปมักกระตุ้นให้คิดในแง่มุมมองที่สนับสนุนความคิดของตนเองหลังจากนั้นจึงตัดสินใจ การบริหารแบบนี้ผู้บริหารมักจะไม่นำทุกเรื่องมาปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะสร้างบรรยากาศให้เป็นบรรยากาศของการปรึกษาหารือ ซึ่งสิ่งที่จำเป็นสำหรับการบริหารลักษณะนี้คือ การที่ฝ่ายบริหารควรยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง และผู้ใต้บังคับบัญชาจะเห็นว่าความคิดของพวกเขาเป็นสิ่งที่มีความหมาย

รูปแบบที่ 2 การบริหารแบบประชาธิปไตย (democratic management) เป็นการบริหารที่ใช้ความคิดจากกลุ่มให้เป็นประโยชน์โดยให้ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ละคนมีเสียงหนึ่งเสียงเท่ากัน (one man-one vote) การตัดสินใจมาจากมติของกลุ่มโดยสมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นและโน้มน้าวคนอื่น ๆ อย่างไรก็ตามผู้บริหารแบบประชาธิปไตยอาจใช้สิทธิ์ที่จะไม่ปฏิบัติตามความเห็นของกลุ่มได้กรณีที่มีความเห็นนั้นไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

รูปแบบที่ 3 การบริหารแบบคณะทำงาน (work committees) เป็นการบริหารที่นำมาใช้แก้ปัญหา และพัฒนางาน เช่น บริษัทต้องการเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น ต้องการลดค่าใช้จ่ายในการผลิต ต้องการลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานลง เป็นต้น ปัญหาและความต้องการเหล่านี้สามารถจัดการบริหารแบบคณะทำงานเข้ามาปรับปรุงแก้ไขได้ โดยการตั้งคณะทำงานให้มีหน้าที่ศึกษาหาวิธีการในการแก้ไขปรับปรุง โดยปกติคณะทำงานจะประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานแต่ก็อาจเป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยคณะทำงานอาจเป็นคณะทำงานกลุ่มเล็กๆ หรือ คณะทำงานคณะใหญ่ที่ให้คนงานทุกคนร่วมเป็นคณะทำงาน ทั้งนี้แล้วแต่เรื่องที่ต้องการแก้ไขปรับปรุง ตัวอย่างของคณะทำงานได้แก่ คณะทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน คณะทำงานกลุ่มควบคุมคุณภาพคณะทำงานเพื่อความปลอดภัย เป็นต้น

รูปแบบที่ 4 การบริหารแบบให้ข้อเสนอแนะ (suggestion programs) เป็นการบริหารที่มุ่งใช้ความเห็นของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน โดยคนงานเขียนข้อเสนอแนะลงในแบบฟอร์มและส่งให้ฝ่ายบริหาร เช่นส่งไว้ที่กล่องรับข้อเสนอแนะ วิธีการนี้หน่วยงานจะได้ความคิดและวิธีการต่างๆ ที่สามารถนำมาแก้ปัญหาและพัฒนางานของหน่วยงานได้ โดยผู้เป็นเจ้าของความคิดจะได้รับรางวัลตอบแทน

เดวิส (Davis) ให้ข้อมูลว่าในสหรัฐอเมริกา มีความคิดเห็นถึงร้อยละ 25 ที่เป็นที่ยอมรับสำหรับรางวัลที่เจ้าของความคิดจะได้รับตอบแทนนั้นอาจแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานตัวอย่างหนึ่ง คือ ข้อเสนอแนะที่นักบินของบริษัทการบินพาณิชย์แห่งหนึ่งเสนอต่อบริษัทให้ย้ายสินค้าบนเครื่องบิน (cargo) ไปยังจุดที่จะทำให้ลดแรงโน้มถ่วงลง ทำให้บริษัทสามารถลดค่าน้ำมันเชื้อเพลิงของ

เครื่องบินลงได้ถึง 458,500 ดอลลาร์ ในช่วง 1 ปี และเจ้าของความคิดยงนี้ได้รับรางวัลถึง 45,850 ดอลลาร์

รูปแบบที่ 5 การบริหารแบบคณะกรรมการบริหารระดับกลาง (middle management committees) เป็นการบริหารที่ใช้พลังความร่วมมือจากกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง โดยผู้บริหารระดับกลางฝ่ายต่างๆมาร่วมกันศึกษาปัญหาของหน่วยงานและเสนอแนวทางเพื่อการแก้ปัญหานั้น วิธีการนี้จำเป็นจะต้องให้กลุ่มของผู้ศึกษาได้รับข้อมูลต่างๆ อย่างเต็มที่ และไม่ถูกควบคุมจากผู้บริหารที่สูงกว่า การศึกษาปัญหาที่ควรกระทำอย่างจริงจัง รอบคอบระมัดระวัง ก่อนที่จะเสนอความคิดไปสู่การปฏิบัติ

การบริหารลักษณะนี้จัดเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมประเภทหนึ่ง ซึ่งมีประโยชน์ในการช่วยพัฒนาทักษะของผู้บริหารรุ่นเยาว์ให้ก้าวไปเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป นอกจากนี้ยังช่วยปรับปรุงความร่วมมือในกลุ่มผู้บริหารให้ดีขึ้น มีทักษะในการบริหารเพิ่มขึ้นและเป็นสิ่งกระตุ้นพัฒนาการทางการบริหารที่ดี โดยผลที่ได้คือความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ที่จะนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จะต้องสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆ ของตนเอง โดยกลุ่มผู้บริหารระดับกลางควรต้องศึกษาเรื่องราวต่างๆ อย่างจริงจังและรอบคอบระมัดระวังด้วย

รูปแบบที่ 6 การบริหารแบบร่วมเป็นกรรมการบริหาร (codetermination) เป็นการบริหารที่ยินยอมให้ตัวแทนของฝ่ายคนงานเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารด้วย วิธีการนี้เริ่มมีครั้งแรกในเยอรมันตะวันตก ในช่วงทศวรรษที่ 1940 และต่อมาได้กระจายไปยังประเทศอื่นๆ สำหรับอัตราส่วนของตัวแทนจากฝ่ายคนงานนั้นไม่ตายตัว บางประเทศอาจกำหนดให้มีอัตราส่วน 1 ใน 3 ของคณะกรรมการบริหาร บางประเทศก็กำหนดจำนวนไว้แน่นอนว่าให้มีตัวแทนเพียง 2 คนเท่านั้น แต่บางประเทศก็กำหนดไว้ถึงกึ่งหนึ่งของกรรมการบริหารการบริหารลักษณะนี้ มีผลดีที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงานมีความเข้าใจปัญหาของแต่ละฝ่ายได้ดีขึ้น แต่ก็มีข้อจำกัด เช่น ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ลดความสามารถในการบริหารจัดการลง มีงานกระดาษมากเกินไป ใช้เวลาในการประชุมมากเกินไป เป็นต้น⁷⁵

พุตติ (Putti) ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า มี 8 รูปแบบ คือ

1) การวางแผนแบบสแกนลอน (the Scanlon plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานเป็นที่ระหว่งคนงานกับผู้บริหารเพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิต ค่าจ้าง และผลกำไร

⁷⁵ Davis. Keith, *Human Behavioral At Work : Organization Behavior*. (New Your: McGraw-Hill Publishing Co., 1981), 160-65.

2) เจคกรุป (JK Group) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็ก ๆ ที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มเหล่านี้จะพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวกับการทำงาน แล้วพยายามจะหาข้อยุติอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำบางกลุ่มอาจจะได้รับเลือกตั้งหรือสับเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา (consultative hierarchy) เป็นวิธีการที่ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผ่านเครือข่ายคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ในบริษัท

4) ทีกรุป (T-group approach or sensitivity) วิธีการนี้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลิกสัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร เทคนิคชนิดนี้ใช้เพื่อทำความเข้าใจคนอื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้ถึงค่านิยม แรงจูงใจ จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่แต่ละคนต้องเข้าใจตนเองก่อน

5) การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์การ (multiple management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

6) คิวซีซี (Quality control circle) ระบบคิวซีซีเป็นการทำงานของคนกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งมีบุคลากรตั้งแต่ 3-15 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากนั้นจึงหาแนวทางแก้ไข

7) แนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (committee approach for participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงกว่าพนักงานปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8) การมีส่วนร่วมในการสร้างทีม (participation and team building) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์การมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่ม⁷⁶

โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วยการริเริ่มตัดสินใจ การดำเนินการตัดสินใจ และการปฏิบัติการตัดสินใจ

⁷⁶ Joseph M. Putti, *Management : A Functional Approach* (Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1987), 186.

2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหารและการประสานขอความร่วมมือ

3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ประกอบด้วย ผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้านสังคมและผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)⁷⁷

ชูชาติ พ่วงสมจิตร ได้นำแนวคิดของนักวิชาการ 4 ท่าน ได้แก่ แอนโทนี (Anthony) สแวนส์เบอร์ก (Swansburg) อุซซี (Uzzi) และสุภาพร รอดถนอม ที่ได้กล่าวถึงหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และนำมาสรุปเป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 6 ประการ คือ

1. การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญขององค์กร มีการแบ่งอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของตนและตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบด้วยความมีเหตุผลและคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

2. ความไว้วางใจกัน คือ แนวคิดที่เป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หากได้รับความไว้วางใจให้ดำเนินงาน ฝ่ายบริหารเพียงดูแลความก้าวหน้าเป็นระยะๆ และดูแลผลสุดท้ายของงานก็เพียงพอแล้ว

3. การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ คือ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้บริหาร ร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมขจัดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลผลิตหรือผลงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. มีความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการคิด การตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ

5. ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน คือ การที่แต่ละคนทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาปฏิบัติร่วมกัน มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อกัน และการที่บุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รู้เป้าหมายขององค์กรมี

⁷⁷ John M. Cohen and Norman T. Uphoff, *Rural Development Participation : Concepts and Measure for Project Design Implementation and Evaluation* (New York: The Rural Development Committee center for International Studies Cornell University, 1977), 7-10.

ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และร่วมมือกันอย่างเต็มที่ตามกระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพร้อมที่จะทำผลประโยชน์ให้กับองค์กร

6. การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทในการร่วมตัดสินใจ ดังนั้นข้อมูลข่าวสารจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ⁷⁸

องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการมีส่วนร่วมที่สมบูรณ์ 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา จัดลำดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีติดตามประเมินผล และตัดสินใจด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินกิจกรรม ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการและการบริหาร การใช้ทรัพยากร มีความรับผิดชอบในการจัดสรรควบคุมทางการเงิน

ขั้นตอนที่ 3 การใช้ประโยชน์ ประชาชนต้องมีความสามารถในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นการเพิ่มการพึ่งตนเองและควบคุมทางสังคม

ขั้นตอนที่ 4 การได้รับประโยชน์ ประชาชนต้องได้รับประโยชน์ในชุมชนเท่าเทียมกัน ซึ่งอาจจะเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว ประโยชน์ต่อสังคมหรือในรูปของวัตถุก็ได้⁷⁹

⁷⁸ ชูชาติ พ่วงสมจิตร, ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางบริหารการศึกษา, 209-11.

⁷⁹ กรมอนามัย, โครงการศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนในงานภารกิจกรมอนามัย (นนทบุรี: กระทรวงสาธารณสุข, 2550), 36.

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สวอนสเบิร์ก (Swansburg) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. พนักงานมีความไว้วางใจกันสูงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
2. ลดตำแหน่งของพนักงานที่มีตำแหน่งเท่ากัน ลดอัตราของพนักงานระดับบริหารลง
3. เพิ่มความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น
4. ลดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยการปรับปรุง การติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น
5. นิเทศงานด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้วินิจฉัยและแก้ปัญหา ให้ผู้ปฏิบัติงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นการพัฒนาอาชีพ (career development)
6. มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น
7. เข้าใจกฎระเบียบได้ชัดเจนขึ้น
8. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลงานเพิ่มขึ้น
9. ทำให้เกิดทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกัน มีแรงจูงใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ และทำให้เข้าใจองค์การได้ดียิ่งขึ้น
10. ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์การ
11. ลดการขาดงาน
12. เพิ่มประสิทธิผลและผลผลิตในงาน รวมถึงปรับปรุงคุณภาพของงานเพิ่มการเรียนรู้ในงานให้มากขึ้น
13. เพิ่มขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มความกระตือรือร้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงาน
14. ได้รับความคิดใหม่ ๆ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
15. แสดงให้เห็นถึงผู้นำที่มีความสามารถได้อย่างชัดเจน
16. ช่วยให้คนงานเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของวิชาชีพได้อย่างชัดเจน
17. ลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และสร้างความมั่นคงในงาน
18. เพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ จากการศึกษาที่ทัศนคติต่อองค์การในทางที่ดี
19. การทำงานนอกเวลาลดลง
20. ต้นทุนในการบริหารลดลง
21. เป็นการส่งเสริมทักษะและช่วยให้คนงานได้ค้นพบความสามารถพิเศษของตนเองซึ่งเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ
22. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน

23. เกิดการยอมรับที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน⁸⁰

จันทรานี สวงวนนาม กล่าวว่า ในสังคมประชาธิปไตยจำเป็นต้องส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารองค์การจะทำอะไรคนเดียวไม่ได้ ต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันกับผู้บริหารโดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงถือว่าเป็นการใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์การ
2. ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์การ
6. ลดค่าใช้จ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ⁸¹

ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1

สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 มีพื้นที่ครอบคลุม 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองราชบุรี อำเภอวัดเพลง อำเภอปากท่อ อำเภอจอมบึง อำเภอสวนผึ้ง และอำเภอบ้านคา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 มีสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่ทั้งสิ้น 194 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาในภาครัฐในสังกัด 180 แห่ง และสถานศึกษาเอกชน จำนวน 12 และนอกจากนี้ยังมีสถานศึกษาออกสังกัดที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ จำนวน 13 แห่ง

⁸⁰ Swansburg, *Management and Leadership for Nurse Manager*, 399.

⁸¹ จันทรานี สวงวนนาม, *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*, 70-71.

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน (โรง)	จำนวนครู (คน)	จำนวนนักเรียน (คน)
เมืองราชบุรี	49	681	13,600
จอมบึง	38	368	6,999
สวนผึ้ง	21	286	6,354
ปากท่อ	47	341	5,327
วัดเพลง	7	44	738
บ้านคา	18	146	2,733
รวม	180	1,866	35,751

ตารางที่ 1 ข้อมูลทางกายภาพ จำนวนโรงเรียน จำนวนครู จำนวนนักเรียนของโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1
ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 สพป.ราชบุรี เขต 1 (ราชบุรี, 2561), 1.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

พงศ์สิริ เกื้อวราห์กุล ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า สมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้านและระดับมาก 6 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมากคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสื่อสารและการสร้าง

แรงจูงใจ การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การบริการที่ดี การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.62 – 0.72 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น สอดคล้องกัน⁸²

ธัชพงศ์ มีแก้ว ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มลำเหย อำเภอตอนตม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนใน กลุ่มลำเหย อำเภอตอนตม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความยึดมั่นผูกพัน ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน และการไว้วางใจ ตามลำดับ

2. แนวทางในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มลำเหย อำเภอตอนตม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมส่วนใหญ่พบว่าผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเรื่องความต้องการในการมีส่วนร่วม ดังนี้ (1) การไว้วางใจ พบแนวทางการบริหารดังนี้ 1) ควรให้ความเห็นชอบในแผนปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในการจัดการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ให้ความเห็นชอบในการจัดทำหลักสูตร เห็นชอบในการใช้หลักสูตร 2) กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาร่วมกัน (2) ด้านความยึดมั่นผูกพัน พบแนวทางการบริหาร ดังนี้ 1) ควรมีวิธีการทำให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทกับงานนั้น ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติงานเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้ศึกษาต่อ 2) ควรมีการประชาสัมพันธ์ ติดต่อกับหน่วยงาน ภาครัฐ เอกชน ศิษย์เก่า และชุมชน หรือในเขตบริการ ให้ได้รับบริการอย่างทั่วถึง (3) การตั้งเป้าหมายร่วมกัน 1) ควรเชิญให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องร่วมตั้งเป้าหมายของโรงเรียน (4) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน พบแนวทางการบริหาร ดังนี้ 1) ควรมีการให้ความเห็นชอบในการรายงานผลการดำเนินงาน 2) ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียนปรับทัศนคติและการปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย⁸³

⁸² พงศ์สิริ เกื้อวราห์กุล, "สมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1" วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (2562): 86.

⁸³ ธัชพงศ์ มีแก้ว, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มลำเหย อำเภอตอนตม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1" (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 63.

ทวีพร แก้วบัวดี ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารและการบริหารงบประมาณในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยสมรรถนะผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ยกเว้นการบริหารธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ให้ความสำคัญกับสมรรถนะผู้บริหาร เพราะเป็นตัวชี้วัดถึงศักยภาพในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้สมรรถนะทั้ง 10 ด้าน ยังเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องพึงปฏิบัติและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของผู้บริหารโดยตรงตามข้อบังคับของคุรุสภา⁸⁴

พรปวีณ์ เขยกีวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างขวัญกำลังใจ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นการบริหารจัดการแบบครอบครัวดูแลกันในทุกด้าน ผู้บริหารร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกกิจกรรมแบบร่วมคิดร่วมทำทำให้เกิดความรักความเข้าใจ เกิดพลังในการทำงานและส่งผลสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ แสดงให้เห็นถึงผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม พร้อมกันนี้โรงเรียนยังได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนเป็นอย่างดี โดยโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติและแสดงความพึงพอใจต่อการดำเนินงาน มีผลทำให้ได้ความร่วมมือที่ดี มีความใกล้ชิดกัน และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน⁸⁵

ปาริฉัตร ช่อชิต ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยสมรรถนะผู้บริหาร

⁸⁴ ทวีพร แก้วบัวดี, "สมรรถนะผู้บริหารและการบริหารงบประมาณในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 116.

⁸⁵ พรปวีณ์ เขยกีวงศ์, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม" (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 131.

สถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารและจูงใจ การทำงานเป็นทีม และลำดับที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดการวิเคราะห์และสังเคราะห์⁸⁶

ทับทิม แสงอินทร์ ได้วิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาได้เล็งเห็นความสำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหารโดยเน้นการมีส่วนร่วมเป็นหลักก่อให้เกิดการพัฒนาแนวคิดสร้างสรรค์และวัฒนธรรมอันดีงาม อันจะนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย ทั้งนี้แรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งอาจมาจากการให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมดำเนินงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวีรยุทธ แสงสิริวัฒน์ ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก⁸⁷

ชนกพร มนัส ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

⁸⁶ ปาวิฉัตร ช่อชิต, "สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8" (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), 100.

⁸⁷ ทับทิม แสงอินทร์, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี" (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), 88.

ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01⁸⁸

ดวงนภา เกียรติเมธี ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จากการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม มีค่ามัชฌิมเลขคณิต เท่ากับ 4.59 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 10 ด้าน โดยมีด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนได้ ผ่านการคัดเลือก การสอบเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง และเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนา ตนเอง ให้เป็นผู้ที่เหมาะสมทั้งในด้านความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหาร จึงทำให้ ผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณเชิงวิชาชีพเป็น อย่างดี สร้างความรัก ความศรัทธา ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิด การยอมรับและให้ความเคารพนับถือ จึงทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด⁸⁹

ทิพวัลย์ อ่างคำ ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความ เป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะ ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาภาคเหนือพบว่า โดยภาพรวมสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีสมรรถนะทางการบริหารอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สมรรถนะตามตำแหน่งงาน 2) การ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ ไม่แตกต่างกัน 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่

⁸⁸ ชนกพร มนัส, "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี" (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2559), 81-82.

⁸⁹ ดวงนภา เกียรติเมธี, "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2" (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), 62.

ความเป็นเลิศมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือที่มีขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน⁹⁰

ธนุต์ม อรรถจินดา ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนศุภรัตน์วัฒนาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1)การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนศุภรัตน์วัฒนาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับ มากที่สุด 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา โรงเรียนศุภรัตน์วัฒนาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมากและ มากที่สุด 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนศุภรัตน์วัฒนาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในระดับต่ำ⁹¹

สรวิศ จันทุม ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กระบี่ พบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระบี่ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน การตัดสินใจมีความอิสระ ในการปฏิบัติงาน การไว้วางใจกัน ความยึดมั่นผูกพัน ตามลำดับ 2) การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 11 ด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยดังนี้ การสื่อสารที่ดี การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและ การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน มีการวางแผนที่ดี ความร่วมมือและการ ใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การพัฒนา

⁹⁰ ทิพวัลย์ อ่างคำ, "สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ" (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษาและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม, 2561), 66.

⁹¹ ธนุต์ม อรรถจินดา, "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนศุภรัตน์วัฒนาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน" (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2562), 67.

ตนเอง กระตุ้นผู้ร่วมทีมโดยผลักดัน มอบหมาย สอนช่วยเหลือ และ ตอบคำถาม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม มอบหมายงานให้ถูกคนหรือจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามลำดับ

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระบี่ กับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระบี่ มี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹²

ว่าที่ร้อยตรีหญิง อุมภาพร บรรจงเสนา ณ อยุธยา ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รามบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รามบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาตนเอง 2) การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รามบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ สำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ e-learning ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ 3) สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รามบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1⁹³

งานวิจัยต่างประเทศ

โนเบิล นาโน (Noble-Nano) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของโครงการการศึกษาข้อมูลด้านเทคโนโลยีของเขตพื้นที่ 1 การดำเนินการเพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพ การศึกษาพบว่า ผู้บริหารในเขตพื้นที่ที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างมีสมรรถนะด้านองค์ความรู้และความเข้าใจในคุณลักษณะและบทบาทใน

⁹² สรวิต จันพุ่ม, "ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระบี่," วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (2562): 76.

⁹³ อุมภาพร บรรจงเสนา ณ อยุธยา, "ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รามบุรี เขต 2" (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2562), 54-56.

การเรียนรู้ที่อยู่ในระดับน้อย คณะจารย์ในคณะมีระดับสมรรถนะในการทำงานที่แตกต่างกัน ในส่วนของสมรรถนะของผู้บริหารคณะพบว่า การพัฒนาการเรียนรู้ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ในการใช้อำนาจ และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์อยู่ในระดับน้อย⁹⁴

ชาแมนดิ (Shahmandi) ได้ทำการศึกษา สมรรถนะ บทบาทและความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพในมหาวิทยาลัยระดับโลก ว่าผู้นำทางวิชาการสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำทางวิชาการ ใช้วิธีแนะนำ ขยายความคิด มุ่งเน้นในการทำงานร่วมกัน และมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับสมรรถนะและความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ต้องมีสมรรถนะการนำงานวิจัยสู่ความเป็นเลิศในมหาวิทยาลัย มีการตรวจสอบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ⁹⁵

โมโคเอนา (Mokoena) ได้ศึกษาว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความเชื่อมั่น ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนหรือไม่โดยจากการศึกษาประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเก็บข้อมูลจากผู้ปกครองผู้เรียน ครูผู้นำชุมชน และผู้บริหารโรงเรียน ของโรงเรียนแห่งหนึ่งในประเทศแอฟริกาใต้ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยในงานวิจัยได้มีข้อเสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเพิ่มระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรพิจารณาตัวชี้วัดประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ⁹⁶

นาเดแรน (Naderan) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างในหน่วยงานกองทุนของจังหวัดกอลเลสแทน ในประเทศอิหร่าน พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการเชิงระบบขององค์การรวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการมีส่วนร่วมในการ

⁹⁴ Belen O. Ana and Nani. and Noble, "Competencies of Information Technology Education Program in Region 1: Implementation to Quality Education." (Dissertation Saint Louis University Bonifacio St., 2008).

⁹⁵ Elham Shahmandi, "Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University" (Doctoral Dissertation University Putra Malaysia), 44.

⁹⁶ S. Mokoena, "Effective participative management: Does it affect trust levels of stakeholders in schools?," *Journal of Social Sciences* 30(1) (2012): 43-53.

เปลี่ยนแปลงองค์กร โดยจากการวิจัยพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับแรงจูงใจของลูกจ้างในหน่วยงาน⁹⁷

สรุป

สมรรถนะของผู้บริหารถือว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงาน ผู้บริหารที่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองจะช่วยให้การบริหารงาน การจัดการศึกษาสำเร็จไปด้วยดี ผู้บริหารเปรียบเสมือนเสาหลักที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพสถานศึกษา รวมทั้ง มีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นอันมาก การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปการเมือง การปฏิรูปการศึกษา ได้กำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ร่วมกัน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ออบแบบคู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน ซึ่งประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา ดำเนินการ ประเมินผลและรวมถึงร่วมรับผลที่เกิดจากการดำเนินการนั้นๆ ตามแนวคิดของ ชูชาติ พ่วงสมจิตรร์ ประกอบไปด้วย 1) การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ 2) ความไว้วางใจกัน 3) การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ 4) ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน 5) ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน 6) การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

⁹⁷ R. Naderan, "The relationship between participative management and employees' motivation.," *International Journal of Basic Sciences & Applied Research* 4(4) (2015): 230-34

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำนวน 123 โรง โดยผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือรักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 246 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบโดยศึกษาปัญหาศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร วารสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจัดทำโครงร่างการวิจัย เสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและเสนอขออนุมัติ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ พัฒนาเครื่องมือ ทดสอบความเชื่อมั่นเครื่องมือ และปรับปรุงแก้ไข นำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

เป็นขั้นตอนของการจัดทำร่างรายงานการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุม

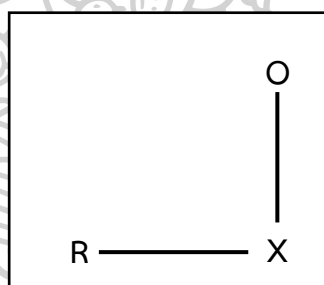
เสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมและบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลตามรายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาศึกษา
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 180 โรงเรียน แยกตามอำเภอ ดังนี้ อำเภอเมืองราชบุรีจำนวน 49 โรงเรียน อำเภอปากท่อจำนวน 47 โรงเรียน อำเภोजอมบึงจำนวน 38 โรงเรียน อำเภอสวนผึ้งจำนวน 21 โรงเรียน อำเภอบ้านคาจำนวน 18 โรงเรียน อำเภอวัดเพลงจำนวน 7 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 180 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 123 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁹⁸ และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จำแนกตามอำเภอ ดังแสดงในตารางที่ 2

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือรักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 246 คน รายละเอียดดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามอำเภอในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1

อำเภอ	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
			ผู้บริหารหรือรักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม
เมืองราชบุรี	49	33	33	33	66
ปากท่อ	47	32	32	32	64
จอมบึง	38	27	27	27	54
สวนผึ้ง	21	14	14	14	28
บ้านคา	18	12	12	12	24
วัดเพลง	7	5	5	5	10
รวม	180	123	123	123	246

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2561 สพป.ราชบุรี เขต 1 (ราชบุรี, 2561), 1.

⁹⁸ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size For Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement* No.3 (1970): 608.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตามซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และ ประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน⁹⁹ ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

2.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงการมุ่งเน้นผลปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2.1.2 การบริการที่ดี หมายถึงการให้ความช่วยเหลือ ดำเนินการเพื่อประโยชน์ของบุคคลอื่น ทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ และชื่นชมองค์กร การบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่างๆ

2.1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึงความจำเป็นในแง่การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้นๆ และต้องได้รับการฝึกอบรมมาโดยตรงเท่านั้น

2.1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึงกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้เรียนรู้ว่าทำงานอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย

2.2 สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย

2.2.1 การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึงการแยกแยะการกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอันนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ ทักษะการคิด คือการดึงเอาทักษะด้านความรู้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด

2.2.2 การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดความเข้าใจ ทำให้คุณคาคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

2.2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึงการเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป็นเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

⁹⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติการศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน, 2-9.

ส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาซึ่งจะต้องมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น

2.2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ติดตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ติดตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ติดตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ติดตาม มองให้ไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ ชูชาติ พวงสมจิตร์¹⁰⁰ ประกอบด้วย 6 ตัวแปรดังนี้

3.1 การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Y_1) คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญขององค์กร มีการแบ่งอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของตนและตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบด้วยความมีเหตุผลและคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

3.2 ความไว้วางใจกัน (Y_2) คือ แนวคิดที่เป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หากได้รับความไว้วางใจให้ดำเนินงาน ฝ่ายบริหารเพียงดูแลความก้าวหน้าเป็นระยะๆ และดูแลผลสุดท้ายของงานก็เพียงพอแล้ว

3.3 การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ (Y_3) คือ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้บริหาร ร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมขจัดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลผลิตหรือผลงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ (Y_4) คือ ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการคิด การตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ

¹⁰⁰ ชูชาติ พวงสมจิตร์, ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา, 209-11.

3.5 ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน (Y_5) คือ การที่แต่ละคนทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาปฏิบัติร่วมกัน มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อกัน และการที่บุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รู้เป้าหมายขององค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และร่วมมือกันอย่างเต็มที่ตามกระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพร้อมที่จะทำผลประโยชน์ให้กับองค์กร

3.6 การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Y_6) คือ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทในการร่วมตัดสินใจ ดังนั้นข้อมูลข่าวสารจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เพื่อสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และ ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของของชูชาติ พ่วงสมจิตร

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 นั้นเป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ (Rating Scale) ที่มีการกำหนดคะแนน 5 ระดับ โดยมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5)

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.00)

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50)

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50)

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยขั้นโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำผลการศึกษามาสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างให้กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ผลการวิเคราะห์ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8 - 1.00

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน จำนวน 30 ฉบับ

ขั้นที่ 4 หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาโดยใช้วิธีครอนบาค (Cronbach)¹⁰¹ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ซึ่งได้ค่า α - coefficient คือ .983

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 123 โรงเรียน สถานศึกษาละ 2 คน โดยผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารหรือรักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 1 คน ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือไปยังสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 เพื่อแจ้งไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างช่วยอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูที่ปฏิบัติราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนเป็นผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลและติดตามรวบรวมแบบสอบถามคืนจากสถานศึกษาต่างๆ โดยเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

¹⁰¹ Lee J. Cronbach, *Essentials of psychological testing*, 3rd ed vols. (New York: Harper & Row Publishers, 1974), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน แล้วรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจัดระเบียบข้อมูลลงรหัสเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นนำเสนอข้อมูลลงตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สถิติที่ใช้คือมัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ โดยเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบส (Best)¹⁰² ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า สมรรถนะของผู้บริหาร/การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.99 แสดงว่า สมรรถนะของผู้บริหาร/การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า สมรรถนะของผู้บริหาร/การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า สมรรถนะของผู้บริหาร/การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า สมรรถนะของผู้บริหาร/การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

¹⁰² John W. Best, *Research in Education*, 4th ed vols. (New Jersey: Prentice Hill, 1983), 190.

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) สำหรับผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ ถ้ามีค่าความสัมพันธ์เป็นไปในทางบวก แสดงว่ามีความสัมพันธ์ที่คล้ายตามกันและถ้ามีค่าความสัมพันธ์เป็นไปในทางลบแสดงว่ามีความสัมพันธ์ที่ตรงข้ามกัน การพิจารณาระดับความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ ดังนี้คือ

ค่าสหสัมพันธ์ 0 ถึง 0.30	แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ
ค่าสหสัมพันธ์ 0.31 ถึง 0.70	แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับกลาง
ค่าสหสัมพันธ์ 0.71 ขึ้นไป	แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ¹⁰³

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 จำนวน 123 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือรักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 246 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของชูชาติ พวงสมจิตร จำนวน 1 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

¹⁰³ John W. Best *Research in Education* (New York: Prentice Inc., 1970), 87.

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1” ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำนวน 123 โรง ได้รับกลับคืน จำนวน 108 โรง คิดเป็นร้อยละ 87.80 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	หมายถึง	ค่ามัธยฐานเลขคณิตเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
n	หมายถึง	จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	72	33.33
- หญิง	144	66.67
รวม	216	100.00
2. อายุ		
- 20 – 30 ปี	40	18.52
- 31 – 40 ปี	38	17.59
- 41 – 50 ปี	50	23.15
- 51 – 60 ปี	86	39.81
มากกว่า 60 ปี	2	0.93
รวม	216	100.00
3. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
- ปริญญาตรี	112	51.85
- ปริญญาโท	100	46.30
- ปริญญาเอก	4	1.85
รวม	216	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่		
- ผู้บริหารหรือรักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา	108	50.00
- ครูผู้สอน	108	50.00
รวม	216	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
- 1 – 5 ปี	96	44.44
- 6 – 10 ปี	32	14.81
- 11 – 15 ปี	10	4.63
- 16 – 20 ปี	6	2.78
- 21 – 25 ปี	22	10.19
- 26 – 30 ปี	12	5.56
- มากกว่า 30 ปี	38	17.59
รวม	216	100.00

จากตาราง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เป็นเพศชาย จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 39.81 รองลงมามีอายุ 41 -51 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 23.15 และอันดับสุดท้ายคืออายุมากกว่า 60 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.93

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบระดับปริญญาตรี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 51.90 รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 และอันดับสุดท้ายคือ ปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90

ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานในหน้าที่ผู้บริหารหรือรักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และครูผู้สอนจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1 - 5 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมาคือ มีอายุการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 17.59 และอันดับสุดท้าย มีอายุการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.78

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน n = 108

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	ลำดับที่
1. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.58	0.48	มากที่สุด	3
2. ด้านการบริการที่ดี	4.60	0.46	มากที่สุด	1
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.53	0.54	มากที่สุด	7
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.60	0.51	มากที่สุด	2
5. ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์	4.52	0.52	มากที่สุด	8
6. ด้านการสื่อสารและการจูงใจ	4.47	0.57	มาก	9
7. ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	4.54	0.53	มากที่สุด	4
8. ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.53	0.50	มากที่สุด	6
9. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.54	0.54	มากที่สุด	5
โดยเฉลี่ย	4.56	0.52	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.52) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 8 ด้าน โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีสมรรถนะด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.46) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.51) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.48) ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.53) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.54) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.50) ด้านการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.54) ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.52) และอยู่ในระดับมากจำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.46 – 0.57 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

n = 108

ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์	4.60	0.53	มากที่สุด	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.45	0.58	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.54	0.65	มากที่สุด	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษาปลุกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.63	0.56	มากที่สุด	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ	4.65	0.55	มากที่สุด	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.61	0.58	มากที่สุด	3
โดยเฉลี่ย	4.58	0.48	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 5 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารสถานศึกษาปลุกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.65) และอยู่ในระดับมากจำนวน 1 ข้อคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.58) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการบริการที่ดี

n = 108

ด้านการบริการที่ดี	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือนักเรียน ผู้ปกครอง ติดต่อราชการทุกคน จนทำให้เกิดความประทับใจและชื่นชมโรงเรียน	4.55	0.65	มากที่สุด	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการทำให้ผู้รับบริการมีความสะดวก และพึงพอใจต่อการบริการ	4.57	0.53	มากที่สุด	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.67	0.55	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจและนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา	4.48	0.63	มาก	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บริการนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ติดต่อราชการทุกคน ด้วยความเต็มใจ	4.74	0.50	มากที่สุด	1
โดยเฉลี่ย	4.60	0.46	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการบริการที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 4 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้บริการนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ติดต่อราชการทุกคน ด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาให้การบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการทำให้ผู้รับบริการมีความสะดวก และพึงพอใจต่อการบริการ ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือนักเรียน ผู้ปกครอง ติดต่อราชการทุกคน จนทำให้เกิดความประทับใจและชื่นชมโรงเรียน ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.65) และอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจและนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการพัฒนาตนเอง

n = 108

ด้านการพัฒนาตนเอง	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆอยู่เสมอ	4.58	0.58	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆเพื่อนำมาบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	4.56	0.61	มากที่สุด	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ๆมาถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.46	0.66	มาก	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการอบรมและสัมมนา เพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.52	0.67	มากที่สุด	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.54	0.65	มากที่สุด	3
โดยเฉลี่ย	4.53	0.54	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ด้านการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆเพื่อนำมาบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการอบรมและสัมมนาเพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.67) และอยู่ในระดับมากจำนวน 1 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ๆมาถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม

n = 108

ด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.69	0.52	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจบทบาทการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และสามารถสนับสนุนการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.56	0.58	มากที่สุด	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมวางแผนการดำเนินงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.59	0.56	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาและนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน	4.59	0.61	มากที่สุด	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาว่าจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้	4.56	0.63	มากที่สุด	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือและความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ จากผู้ได้บังคับบัญชาว่าจะนำพาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้	4.58	0.61	มากที่สุด	4
โดยเฉลี่ย	4.60	0.51	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน (\bar{X} = 4.69, S.D. = 0.52) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมวางแผนการดำเนินงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ (\bar{X} = 4.59, S.D. = 0.56) ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาและ

นำมาปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.61) ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือและความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะนำพาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.61) ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจบทบาทการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถสนับสนุนการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.58) และผู้บริหารสถานศึกษามีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์

n = 108

ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	0.62	มาก	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง และแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ	4.44	0.62	มาก	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายและสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจกับสถานการณ์และความสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.55	0.62	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.60	0.59	มากที่สุด	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ความรู้ที่ได้จากการประชุม อบรม สัมมนา และกรณีศึกษาจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนของตนเองได้	4.54	0.52	มากที่สุด	3
โดยเฉลี่ย	4.52	0.52	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายและสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจกับสถานการณ์และความสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ความรู้ที่ได้จากการประชุม อบรม สัมมนา และกรณีศึกษาจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนของตนเองได้ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.52) และอยู่ในระดับมากจำนวน 2 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.62) และอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการสื่อสารและการจูงใจ

n = 108

ด้านการสื่อสารและการจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	0.66	มาก	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วย ยอมรับ และปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.45	0.60	มาก	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารหลากหลายช่องทางกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	4.48	0.67	มาก	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอภิปราย และสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจได้ง่าย	4.47	0.62	มาก	2

ด้านการสื่อสารและการจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	ลำดับที่
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม	4.46	0.70	มาก	4
โดยเฉลี่ย	4.47	0.57	มาก	

จากตาราง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการสื่อสารและการจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารหลากหลายช่องทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอภิปราย และสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ง่าย ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.70) และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย ยอมรับ และปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

n = 108

ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะ ตำแหน่งหน้าที่ อย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา ที่ภาครัฐและภาคเอกชนเป็นผู้จัด	4.67	0.53	มากที่สุด	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนทุกคน	4.43	0.66	มาก	6

ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	ลำดับที่
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา	4.56	0.62	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทุกรูปแบบ	4.49	0.62	มาก	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษา จัดกิจกรรม/โครงการ เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี	4.56	0.64	มากที่สุด	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำผลที่ได้มาวางแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	4.56	0.63	มากที่สุด	3
โดยเฉลี่ย	4.54	0.53	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะ ตำแหน่ง หน้าที่ อย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา ที่ภาครัฐและภาคเอกชนเป็นผู้จัด ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำผลที่ได้มาวางแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารสถานศึกษา จัดกิจกรรม/โครงการ เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.64 และอยู่ในระดับมากจำนวน 2 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทุกรูปแบบ ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.62) และผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนทุกคน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านมีวิสัยทัศน์

n = 108

ด้านการมีวิสัยทัศน์	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะพัฒนาอย่างชัดเจน	4.46	0.55	มาก	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างค่านิยมและความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือเพื่อนำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน	4.50	0.63	มากที่สุด	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.60	0.56	มากที่สุด	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายและบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน	4.53	0.55	มากที่สุด	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาโรงเรียนมาจากการมีส่วนร่วมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	4.54	0.60	มากที่สุด	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.49	0.59	มาก	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้	4.58	0.60	มากที่สุด	2
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ	4.56	0.62	มากที่สุด	3
โดยเฉลี่ย	4.53	0.50	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านมีวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ (\bar{X}

= 4.58, S.D. = 0.60) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ (\bar{X} = 4.56, S.D. = 0.62) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาโรงเรียนมาจากการมีส่วนร่วมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (\bar{X} = 4.54, S.D. = 0.60) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายและบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน (\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.55) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างค่านิยมและความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือเพื่อนำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน (\bar{X} = 4.50, S.D. = 0.63) และอยู่ในระดับมากจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (\bar{X} = 4.49, S.D. = 0.59) และผู้บริหารมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะพัฒนาอย่างชัดเจน (\bar{X} = 4.46, S.D. = 0.55) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

n = 108

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ	4.47	0.62	มาก	6
2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน	4.60	0.56	มากที่สุด	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยสามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล	4.58	0.61	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทาง หรือวิธีการ ที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน	4.51	0.60	มากที่สุด	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกระบวนการคิด เพื่อพัฒนางานของตน	4.53	0.62	มากที่สุด	4

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	ลำดับที่
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความประพฤติและด้านความรู้ ความสามารถเป็นที่น่าเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอกโรงเรียน	4.56	0.58	มากที่สุด	3
โดยเฉลี่ย	4.54	0.54	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยสามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.61) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความประพฤติและด้านความรู้ ความสามารถเป็นที่น่าเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกระบวนการคิด เพื่อพัฒนางานของตน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางหรือวิธีการ ที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.60) และอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 13 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน

n = 108

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับการบริหาร	ลำดับที่
1. ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ	4.57	0.49	มากที่สุด	5
2. ด้านความไว้วางใจกัน	4.61	0.50	มากที่สุด	2
3. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ	4.62	0.49	มากที่สุด	1
4. ด้านความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้	4.58	0.53	มากที่สุด	3
5. ด้านความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน	4.57	0.54	มากที่สุด	6
6. ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.58	0.54	มากที่สุด	4
โดยเฉลี่ย	4.59	0.51	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.51) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิต จากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.49) ด้านความไว้วางใจกัน ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.50) ด้านความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.53) ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.54) ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.49) และด้านความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.49 – 0.54 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการกระจาย
อำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ

n = 108

ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับการ บริหาร	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญของโรงเรียน	4.59	0.61	มากที่สุด	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในขอบข่ายภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	4.57	0.58	มากที่สุด	4
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	4.58	0.55	มากที่สุด	3
4. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความตระหนักถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วมเพื่อตัดสินใจเรื่องที่สำคัญของโรงเรียน	4.51	0.57	มากที่สุด	5
5 ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างมีเหตุผลโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ	4.61	0.53	มากที่สุด	1
โดยเฉลี่ย	4.57	0.49	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างมีเหตุผลโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.61) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.55) ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในขอบข่ายภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.58) และผู้ใต้บังคับบัญชามีความตระหนักถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วมเพื่อตัดสินใจเรื่องที่สำคัญของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านความไว้วางใจกัน

n = 108

ด้านความไว้วางใจกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับการบริหาร	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์	4.54	0.65	มากที่สุด	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามงานที่มอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.56	0.58	มากที่สุด	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	4.63	0.56	มากที่สุด	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	4.66	0.53	มากที่สุด	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษาไว้วางใจว่าผู้ร่วมงานสามารถทำงานสำเร็จ	4.66	0.53	มากที่สุด	1
โดยเฉลี่ย	4.61	0.50	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านความไว้วางใจกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.53) กับ ผู้บริหารสถานศึกษาไว้วางใจว่าผู้ร่วมงานสามารถทำงานสำเร็จ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามงานที่มอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.58) และผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการกำหนด
วัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ

n = 108

ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและ ร่วมรับผิดชอบดำเนินการ	\bar{X}	S.D.	ระดับการ บริหาร	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน	4.65	0.50	มากที่สุด	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางแผน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้	4.68	0.53	มากที่สุด	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการดำเนินงาน ตามแผนที่ได้วางไว้	4.58	0.56	มากที่สุด	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.61	0.58	มากที่สุด	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางแผนการดำเนินงานมาปรับปรุงและพัฒนาเป้าหมายของ โรงเรียนร่วมกัน	4.59	0.56	มากที่สุด	4
โดยเฉลี่ย	4.62	0.49	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางแผนการดำเนินงานมาปรับปรุงและพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.56) และ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.56) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความอิสระ
ที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้

n = 108

ด้านความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้	\bar{X}	S.D.	ระดับการบริหาร	ลำดับที่
1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดวิธีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.58	0.58	มากที่สุด	2
2. ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ท่านได้รับผิดชอบ	4.58	0.55	มากที่สุด	1
3. ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการดำเนินงานในงานที่ท่านรับผิดชอบ	4.56	0.57	มากที่สุด	3
โดยเฉลี่ย	4.58	0.53	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ท่านได้รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.55) ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดวิธีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.58) และผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการดำเนินงานในงานที่ท่านรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านความผูกพัน
และความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน

n = 108

ด้านความผูกพันและ ความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับการ บริหาร	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันกัน	4.54	0.63	มากที่สุด	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการช่วยเหลือสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความผูกพันกัน	4.53	0.62	มากที่สุด	5
3. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน	4.60	0.53	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายร่วมกันทำให้ รู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน	4.56	0.60	มากที่สุด	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นส่วน หนึ่งของโรงเรียนและพร้อมที่จะทำประโยชน์เพื่อ โรงเรียน	4.62	0.57	มากที่สุด	1
โดยเฉลี่ย	4.57	0.54	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน โดย
ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ
มากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ผู้บริหาร
สถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและพร้อมที่จะทำประโยชน์เพื่อ
โรงเรียน ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.57) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน
ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามี
เป้าหมายร่วมกันทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.60) ผู้บริหาร
สถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันกัน ($\bar{X} = 4.54$, S.D. =
0.63) และผู้บริหารสถานศึกษามีการช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความผูกพันกัน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการให้ข้อมูล ที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

n = 108

การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคน ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับการ บริหาร	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการ แลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย ครบถ้วนแก่กันและ กัน	4.56	0.58	มากที่สุด	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการใช้ ประโยชน์ของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	4.57	0.58	มากที่สุด	3
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจากผู้บริหารทำให้ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	4.59	0.60	มากที่สุด	2
4. การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ	4.60	0.58	มากที่สุด	1
โดยเฉลี่ย	4.58	0.54	มากที่สุด	

จากตาราง พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้คือ การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.58) ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจากผู้บริหารทำให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.60) บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการใช้ประโยชน์ของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.5) และผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย ครบถ้วนแก่กันและกัน ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.58) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารและการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ดังแสดงใน
ตารางที่ 20

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ของสถานศึกษา ของสมรรถนะผู้บริหาร	การกระจายอำนาจและการให้อำนาจใน การตัดสินใจ (Y ₁)	ความไว้วางใจกัน (Y ₂)	การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วม รับผิดชอบดำเนินการ (Y ₃)	ความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแล ตนเองได้ (Y ₄)	ความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของ หน่วยงานร่วมกัน (Y ₅)	การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัย ต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Y ₆)	โดยรวมด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของสถานศึกษา (Y _{tot})
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X ₁)	.672**	.722**	.760**	.667**	.695**	.721**	.772**
การบริการที่ดี (X ₂)	.766**	.808**	.807**	.738**	.812**	.804**	.864**
การพัฒนาตนเอง (X ₃)	.731**	.822**	.796**	.730**	.765**	.774**	.842**
การทำงานเป็นทีม (X ₄)	.824**	.836**	.842**	.758**	.813**	.776**	.885**
การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X ₅)	.717**	.814**	.813**	.658**	.770**	.751**	.829**
การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ (X ₆)	.799**	.798**	.805**	.742**	.846**	.838**	.881**
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X ₇)	.802**	.802**	.835**	.759**	.819**	.830**	.884**
การมีวิสัยทัศน์ (X ₈)	.798**	.766**	.830**	.743**	.833**	.813**	.873**
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₉)	.799**	.822**	.827**	.707**	.816**	.788**	.871**
โดยรวมด้านสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา (X _{tot})	.842**	.871**	.890**	.791**	.873**	.863**	.937**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 20 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหาร(X_{tot}) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม(Y_{tot}) ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้ายตามกันและมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .937$)

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้บริหาร(X_{tot}) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมรายด้าน ($Y_1 - Y_6$) พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อยสามอันดับแรกดังนี้ สมรรถนะของผู้บริหาร(X_{tot}) กับการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .890 สมรรถนะของผู้บริหาร(X_{tot}) กับการความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .873 สมรรถนะของผู้บริหาร(X_{tot}) กับการความไว้วางใจกัน (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .871

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_9$) พบว่า มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา(Y_{tot}) ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกัน โดยเรียงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อยดังนี้ การทำงานเป็นทีม (X_4) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .885 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .884 และการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ (X_6) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา (Y_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .881

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_9$) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมรายด้าน ($Y_1 - Y_6$) พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อยสามอันดับแรก ดังนี้ การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ (X_6) กับการความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน (Y_5) โดยมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .846 การทำงานเป็นทีม (X_4) กับการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ (Y_3) โดยมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .842 และการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ (X_6) กับการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Y_6) โดยมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .838

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_9$) กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมรายด้าน ($Y_1 - Y_6$) ที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) กับการความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน (Y_5) โดยมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .695 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) กับการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Y_1) โดยมีความ

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .672 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) กับความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ (Y_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .667 และการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X_5) กับความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ (Y_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) = .658



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 2) เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำนวน 123 โรงเรียน ได้รับกลับคืน 108 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 87.80 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ตามแนวคิดของ ชูชาติ พ่วงสมจิตร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) สรุปผลได้ดังนี้คือ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 8 ด้าน โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ตามลำดับ

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ ด้านความไว้วางใจกัน ด้านความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ และด้านความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน ตามลำดับ

3. สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง ลักษณะคล้ายตามกัน

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสูงกว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะด้านการบริการที่ดีในระดับสูงที่สุด โดยผู้บริหารให้บริการทุกคน ด้วยความเต็มใจ และเท่าเทียมกัน มีการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริการ ทำให้ผู้รับบริการมีความสะดวกและพึงพอใจต่อการรับบริการจนทำให้เกิดความประทับใจและชื่นชมโรงเรียน มีสมรรถนะสูงด้านการทำงานเป็นทีมโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โดยมีการประชุมวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาและนำมาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาว่าจะปฏิบัติงานได้ บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้ร่วมกันได้ มีสมรรถนะสูงด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้

ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะ ตำแหน่ง หน้าที่ อย่างต่อเนื่อง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและเทคโนโลยี มีวิสัยทัศน์มองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะพัฒนาอย่างชัดเจน มีการพัฒนาตนเองแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆอยู่เสมอ โดยเข้ารับการอบรมและสัมมนา เพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง เป็นระบบ สามารถสื่อสารและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจกับสถานการณ์และความสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงนภา เกียรติเมธี ที่ได้ทำวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 10 ด้าน โดยมีด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุด สอดคล้องกับ อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพอื่นๆ ซึ่งมีความจำเป็นและเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งสามารถแยกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีคุณลักษณะสูงกว่ามาตรฐาน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 8 ด้าน และอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน มีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1.1 ด้านการบริการที่ดี

สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการบริการที่ดี มีค่ามัธยเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับแรก อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องการสร้างความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ ของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่มาติดต่อประสานงานเกิดความชื่นชมในตัวผู้บริหารเองและยังส่งผลถึงภาพลักษณ์ของสถานศึกษา ทำให้บุคคลภายนอกสถานศึกษามองกลับมายังสถานศึกษาในแง่บวกอีกด้วย สอดคล้องกับ ดวงนภา เกียรติเมธี ที่ได้ทำวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริการงานประชาสัมพันธ์และสัมพันธ์ชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่ามัธยเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ที่สุดเป็นลำดับสอง อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการทำงานในแต่ละขั้นตอนโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม เมื่อมีการร่วมกันคิดร่วมกันวางแผนจะให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงงานที่ได้ร่วมกันทำจะส่งผลให้งานที่ทำออกมาสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากผู้ร่วมงานคิดวางแผนที่ร่วมกันทำนั้นเป็นงานของตน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวัลย์ อ่างคำ ที่ได้ทำวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหาร ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับสาม อาจเป็นเพราะ ผลสัมฤทธิ์จะสะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการบริหารงานโรงเรียนของ ผู้บริหาร ซึ่งได้มาจากการวางแผนการทำงาน กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนจับต้องได้ เน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยมีการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น อันจะส่งผลดีต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพของนักเรียนเป็นอย่างสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวัลย์ อ่างคำ ที่ได้ทำวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหาร การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

1.4 ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับสี่ อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นความสำคัญ และสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา โดยวิธีการ ต่างๆ เช่น ส่งเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลดีต่อครูบุคลากร สถานศึกษา และนักเรียนได้รับการพัฒนาขึ้นอีกด้วย สอดคล้องกับ ดวงนภา เกียรติเมธี ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จากการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด

1.5 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับห้า อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้และความสามารถ เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคลและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนและนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์สิริ เกื้อวราห์กุล ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า สมรรถนะผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก

1.6 ด้านมีวิสัยทัศน์

สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 ด้านมีวิสัยทัศน์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับหก อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม มอบหมายหน้าที่ และกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนเหมาะสม กับบริบทของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์สิริ เกื้อวราห์กุล ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า สมรรถนะผู้บริหาร ด้านการมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก

1.7 ด้านการพัฒนาตนเอง

สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับเจ็ด อาจเป็นเพราะโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงมีการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา มีการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร เพื่อให้ทันต่อยุคสมัย มีการแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวัลย์ อ่างคำ ที่ได้ทำวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหาร ด้านอุดมการณ์ของผู้บริหารและด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวัลย์ อ่างคำ ที่ได้ทำวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหาร ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

1.8 ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์

สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับแปด อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสามารถคิด วิเคราะห์ แยะแยะงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการกับปัญหาในการทำงาน หรือสถานการณ์สำคัญต่างๆ ที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เป็นระบบ โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่เคยได้รับมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวัลย์ อ่างคำ ที่ได้ทำวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหาร ด้านการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ อยู่ในระดับมากที่สุด

1.9 ด้านการสื่อสารและการจูงใจ

สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 ด้านการสื่อสารและการจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดท้าย อาจเป็นเพราะผู้บริหารสามารถใช้ทักษะในการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้และเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างชัดเจน โดยมีการการโนมน้าวใจ การจูงใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย ยอมรับ และปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โดยใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริฉัตร ช่อชิต ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสาร และจูงใจอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารตระหนักถึง ความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน เป้าหมาย และการดำเนินงานร่วมกัน โดยผู้บริหาร มีความไว้วางใจในตัวของผู้ร่วมงานทุกคนให้โอกาสในการร่วมตัดสินใจในขอบข่ายภาระงานที่รับผิดชอบ ให้อิสระในการทำงานให้อำนาจในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย ครบถ้วน มาใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญของโรงเรียน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายร่วมกัน ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน และพร้อมทำประโยชน์ให้แก่โรงเรียนมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ

สรวิศ จันทุม ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระบี่ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ย ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน การตัดสินใจมีความมีอิสระ ในการปฏิบัติงาน การไว้วางใจกัน ความยึดมั่นผูกพัน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน มีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

2.1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่หนึ่ง อาจเป็นเพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน หน่วยงานส่วนท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในการร่วมกันคิด กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย กำหนดแนวทางการจัดการศึกษา วางแผน กำหนดขั้นตอนการทำงาน นิเทศติดตาม สรุปผล ตลอดจนร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ทำร่วมกันและพร้อมจะรับผิดชอบในงานที่ได้กระทำร่วมกัน สอดคล้องกับ สรวิศ จันทุม ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระบี่ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน

2.2 ด้านความไว้วางใจกัน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 ด้านความไว้วางใจกัน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่สอง อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความไว้วางใจมอบหมายหน้าที่และงานพิเศษให้แก่ผู้บังคับบัญชา โดยมีการนิเทศ ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ และช่วยตัดสินใจในสถานะการณ์ต่างๆ เพื่อให้งานที่มอบหมายนั้นออกมามีประสิทธิภาพสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สอดคล้องกับ สรวิศ จันทุม ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระบี่ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการไว้วางใจกัน

2.3 ด้านความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 ด้านความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ มีค่ามัธยเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่สาม อาจเป็นเพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีโอกาสในการทำงานที่ได้รับผิดชอบ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหาร ซึ่งครูและบุคลากรมีอำนาจในการการตัดสินใจในเบื้องต้น แต่ก็ยังคงต้องรายงานการตัดสินใจไปยังผู้บริหารเพื่อให้งานไม่เกิดความผิดพลาดและบรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ สรวิต จันทุม ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ปี พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการตัดสินใจมีความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

2.4 ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีค่ามัธยเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่สี่ อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานมาอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย และนำมาใช้ในการบริหารงาน สถานศึกษาทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ สามารถถ่ายทอดให้แก่ครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ สอดคล้องกับ ทับทิม แสงอินทร์ ได้วิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรรพสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน และทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก มีค่ามัธยเลขคณิตมากที่สุด

2.5 ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่ห้า อาจเป็นเพราะผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน มีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน มีการร่วมกันประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางการจัดการศึกษาร่วมกัน แบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจนตามความสามารถและหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินงาน ของสถานศึกษา ส่งผลทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ สรวิต จันทุม ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา กระจับปี่ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการตัดสินใจมีความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

2.6 ด้านความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของของหน่วยงานร่วมกัน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 ด้านความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของของหน่วยงานร่วมกัน มีค่ามีขั้วมีเลขคณิตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะผู้บริหารและ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและพร้อมที่จะทำประโยชน์เพื่อโรงเรียนและทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการช่วยเหลือสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาทำให้เกิดความผูกพันกัน สอดคล้องกับ สรวิต จันทุม ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กระจับปี่ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานอยู่ในระดับมากที่สุด ด้าน การไว้วางใจกัน

3. จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชนบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันใน ลักษณะที่คล้ายคลึงกัน สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ คอยกำกับดูแลบริหารงานฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนงาน ตามขั้นตอน และบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ เมื่อผู้บริหารมีสมรรถนะที่สูงสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็ม ความสามารถในทุกขั้นตอนผู้บริหารจะนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาช่วยในการดำเนินงานใน สถานศึกษา เพื่อเป็นการระดมความคิด ประสพการณ์ และความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อให้การ ดำเนินงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว และยังเป็นการทำให้ทุก ฝ่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมตระหนักในความเป็นเจ้าของร่วมกันและร่วมกับรับผิดชอบงานที่เกิดขึ้น เมื่อ บุคคลตระหนักว่าเป็นเจ้าของสิ่งใดบุคคลนั้นย่อมยินดีที่จะดูแลรักษาสิ่งนั้นเป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้ สถานศึกษาพัฒนาไปในทางที่ดีมีคุณภาพและส่งผลให้คุณภาพผู้เรียนดีขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับ ปาริฉัตร ช่อขิต ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการ ปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 มี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับว่าที่ร้อยตรีหญิง อุมพร บรรจง เสนา ณ อยู่ธยา ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษา

ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า ภาพรวมของสมรรถนะของผู้บริหาร(X_{tot}) สัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ(Y_3) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด อาจเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูงมักจะมีการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ โดยเน้นให้ทุกควรมีส่วนร่วมในการร่วมกันรับผิดชอบในองค์กร มีการวางแผนร่วมกัน มีการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ร่วมกัน มีการประเมินผลร่วมกันและนำผลที่ได้มาวางแผนการดำเนินงานมาปรับปรุงและพัฒนา เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันเป็นส่วมาก สอดคล้องกับทฤษฎี 3C แสันทอง ได้ระบุว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ และภาพรวมของสมรรถนะของผู้บริหาร(X_{tot}) มีสัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาด้านความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ (Y_4) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากผู้บริหารแม้มีสมรรถนะในระดับที่สูงมากแต่ก็ยังไม่ให้อิสระในการคิดวิธีการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ และการดำเนินงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายทุกงานต้องมีผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจและมีการติดตามการดำเนินงาน

ภาพรวมของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา (Y_{tot}) สัมพันธ์กับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด อาจเนื่องมาจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นการร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในสถานศึกษาซึ่งมีส่วนคล้ายกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นการระดมความคิดและประสบการณ์ เพื่อวางแผนการดำเนินงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ การตรวจสอบและการสรุปผล อันจะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาให้ไปในทางที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ระบุว่า สมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้เรียนรู้ว่าทำงานอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้ด้วยการทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบสำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมงานกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกัน ให้ความร่วมมือในการทำงาน

และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยมีผู้นำทีมและสมาชิกของทีม ซึ่งต้องมีความเข้าใจในบทบาทของคนในการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบไปด้วย ความไว้วางใจ ความอดทน ความมีเหตุมีผล ความถูกต้อง การบริหารจัดการ ความเต็มใจ การแนะนำ การยอมรับนับถือและความเชื่อถือ ความรู้และความชำนาญ เซอร์วิชั่น ความเมตตากรุณา และความอ่อนน้อมถ่อมตน และภาพรวมของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา (Y_{tot}) มีสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (x_1) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นการรวมกันของกลุ่มคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา มีทั้งผู้ที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร อาจมีบางส่วนที่มีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน แต่ละคนล้วนมีแนวคิด วิธีการ และเป้าหมายไม่เหมือนกัน เมื่อมีการรวมตัวของคนจำนวนมากผู้บริหารจึงต้องใช้ทักษะการทำงานเป็นทีมและการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากตามไปด้วย เพื่อที่จะให้คนหมู่มากเดินไปตามแผนงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก

เมื่อพิจารณารายด้านของความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ (X_6) กับความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน (Y_5) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารที่มีสมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจนั้น สามารถสื่อสาร ชักจูง โน้มน้าว และสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสามารถสื่อสาร ชักจูง และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน จนเกิดความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน และเกิดความผูกพันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับองค์กร สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ระบุว่า สมรรถนะด้านการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงานในแง่ของการบริหารสถานศึกษา การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจทำให้เกิดความหมาย ทำให้คุณคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถนำไปใช้ในกิจกรรมองค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและการพัฒนาองค์กรการควบคุมและประสานงาน ซึ่งลักษณะของกาของการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือการใช้การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่นๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศ การทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพึงพอใจในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคล อาจพิจารณาการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ

ในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจิตใจในเรื่องต่างๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันและการโต้แย้ง เป็นต้น

และคู่ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง คือ การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X_5) กับความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ (Y_4) อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารที่มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์มาก อาจมีสัมพันธ์มากกับการให้อิสระในการคิด การตัดสินใจ และการดำเนินงานที่รับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บริหารที่มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์มากย่อมต้องติดตามและดูแลงานที่มอบหมายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อชี้แนะแนะนำ และมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาอย่างใกล้ชิดเพื่อให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารที่กำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมสมรรถนะของผู้บริหารที่กำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ควรมีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ควรมีนโยบายส่งเสริมให้สถานศึกษาใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ควรมีนโยบายส่งเสริมและผลักดันให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาควบคู่ไปกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่คุณวิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้นเพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารที่กำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไปจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 หรือในเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ และสังกัดอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรมอนามัย. โครงการศึกษารูปแบบการพัฒนากระบวนการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนในงานภารกิจกรมอนามัย. นนทบุรี:

กระทรวงสาธารณสุข, 2550.

กระทรวงศึกษาธิการ. เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบการศึกษาชุดวิชาหลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน. กรุงเทพฯ: สีสหาย, 2551.

จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์, 2545.

ชนกพร มั่นส. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษา
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการ
บริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2559.

ชูชาติ พ่วงสมจิตร. ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5.

นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555.

จิตติพัฒน์ พิษณุดาพงศ์. "ยุทธวิธีใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง."

วารสารดำรงราชานภาพ 6 20 (2548): 16.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานยุคใหม่. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.

————. *มารู้จัก Competency* กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.

ดวงณา เกียรติเมธี. "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2."

ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.

ทวีพร แก้วบัวดี. "สมรรถนะผู้บริหารและการบริหารงบประมาณในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต

9." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

ทับทิม แสงอินทร์. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทราววิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.

ทิพวัลย์ อ่างคำ. "สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามหาสารคาม." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษาและผู้นำทางการศึกษา, มหาวิทยาลัย
สยาม, 2561.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2539.

ธนุดม อรรถจินดา. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนศุท
รต์นวัฒนาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2562.

ธัชพงศ์ มีแก้ว. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มลำเหย อำเภอดอนตูมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครปฐม เขต 1." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

จ่างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ *Competency* มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-
ญี่ปุ่น), 2548.

ธีระ รุญเจริญ. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา ฉบับปรับปรุง. พิมพ์ครั้งที่ 4.

กรุงเทพมหานคร: แอล.ที.เพรส, 2550.

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. แนวทางการมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

นิสดารก์ เวชยานนท์. *Competency-Based Approach*. กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์จำกัด, 2549.

ประยูร อัครบวร, และคณะ. การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (*Network Building and Participatory*).

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

ปาริฉัตร ซ่อขิต. "สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8."

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.

พงศ์สิริ เกื้อวราร์กุล. "สมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา

สมุทรสาคร." วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (2562).

พชรวิทย์ จันทศิริสิริ. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.

พรปวีณ์ เขยกิจวงศ์. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม." ปริญญาศึกษา

ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

เมตต์ เมตต์การุณจิต. การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ:

บริษัทไทยร่มเกล้า จำกัด, 2553.

เมตต์การุณจิต, เมตต์. การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ:

บริษัทบุ๊ค พอยท์ จำกัด, 2547.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. มาตรา 54. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก.

2560.

วิโรจน์ สารรัตนะ. โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: หจก.ทิพย์วิสุทธิ, 2544.

ศุภชัย ยาวะประภาส. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งที่ท้าทาย. กรุงเทพฯ: จุดทอง, 2546.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, และคณะ. สาระสำคัญของร่าง พรบ.ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร. กรุงเทพฯ:

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543.

สรวิศ จันทุม. "ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา กระบี่." วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (2562):

76.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาระาชบุรี เขต 1. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561. สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาระถมศึกษาระาชบุรี เขต 1. ราชบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาระาชบุรี เขต 1, 2561.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติ

การศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

จำกัด, 2553.

"นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563." 2563, เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม 2563,

<http://www.yst2.go.th/web/wp-content/uploads/2019/09/OBEC-policy-2563.pdf>.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2547.

"แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 - 2564." เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม

2559, <http://www.moe.go.th/moe/upload/news20/FileUpload/46495-2023.pdf>.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ *Competency* : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์, 2547.

———. *Competency Dictionary*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์เซ็นเตอร์ จำกัด, 2549.

อุมาพร บรรจงเสนา ณ อยุธยา. "ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2." ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2562.

ภาษาต่างประเทศ

Aitken, Jame E. *Core Competencies for School Principal*. Available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>.

Ana, Belen O., and Nani. and Noble. "Competencies of Information Technology Education Program in Region 1: Implementation to Quality Education." Dissertation, Saint Louis University Bonifacio St., 2008.

Best , John W. *Research in Education*. New York: Prentice Inc., 1970.

Best, John W. *Research in Education*. 4th ed vols. New Jersey: Prentice Hill, 1983.

Boyatzis, R.E. *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill, 1982.

- . *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Edited by Motivation and Society quoted in Abigail J. Stewart. California: Jossey-Bass Inc., 1982.
- Cohen, J. M., and N. T. Uphoff. *Rural Development Participation : Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation*. Ithaca, NY: Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University., 1981.
- Cohen, John M. , and Norman T. Uphoff. *Rural Development Participation : Concepts and Measure for Project Design Implementation and Evaluation*. New York: The Rural Development Committee center for International Studies Cornell University, 1977.
- Cronbach, Lee J. *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed vols. New York: Harper & Row Publishers, 1974.
- Hellriegel, Don, Susan E. Jackson, and John W. Slocum. *Management : A Competency-Based Approach*. 10th ed. Ohio: Thomson/South-Western, 2005.
- House, Robert J. "Managerial Process and Organization Behavior." 215. New York : Scott Foreman and Company, 1971.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*. United States of America : Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
- Keith, Davis. *Human Behavioral at Work : Organization Behavior*. New Your: McGraw-Hill Publishing Co., 1981.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." *Journal for Education and Psychological Measurement* No.3 (1970).
- Leithwood, Kenneth A. *Quoted in Michael Thurow and Other, Supporting Education Management in Europe and North America*. n.p., 1997.
- Likert, Rensis. *New Pattern of Management*. New York: McGraw - Hill Book Company, 1992.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. *Educational Administration : Concepts and Practices*. 5th ed. Thomson Learning Wadsworth, 2012.

- McClelland, David C. "Testing for Competence Rather Than for Intelligence.". *America Psychologist* 28(1) (1973).
- Mokoena, S. . "Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?". *Journal of Social Sciences* 30(1) (2012).
- Naderan, R. "The Relationship between Participative Management and Employees' motivation.". *International Journal of Basic Sciences & Applied Research* 4(4) (2015).
- Parry, Scott B. *Evaluation the Impack of Training*. New York: John and Willey, 1997.
- Putti, Joseph M. *Management : A Functional Approach*. Singapore: McGraw –Hill Book Company, 1987.
- Shahmandi, Elham. "Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University." Doctoral Dissertation, University Putra Malaysia.
- Shermon, Ganesh. . *Competency Based Hrm*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2004.
- Spencer, Lyte M., and Signe M. Spencer. *Competency at Work : Models for Superior*. New York: Wiley, 1993.
- Swansburg, Russell. *Management and Leadership for Nurse Manager*. 2nd ed. Boston: Jones and Bartlett Publishers, 1996.
- Vroom, H. Victor , and L. Edward. Deli. *Management and Motivation*. New York: Penguin Book Ltd., 1970.
- Yukl, Gray A. *Leadership in Organization*. New York: Prentice – Hall, 1981.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย



ที่ อว 8612.2/220

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขออนุญาตตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางเรณู ศาสดาชีวิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายนิธิ เรืองสุขอุดม รหัสนักศึกษา 58252375 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขออนุญาตตรวจจากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา รังนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร.ธีรวิทย์ ธาดาตันติโชค

ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2. ดร.ชูศักดิ์ ประเสริฐ

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบุรี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

3. ดร.พัชรินทร์ สุริยวงศ์

ตำแหน่ง	อาจารย์สาขาวิชาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร

4. ดร.วิโรจน์ บุญดี

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองชุมพล
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

5. นางเรณู ศาลยาชีวิน

ตำแหน่ง	ครู คศ.3 ครูชำนาญการพิเศษ (สาขาวิชาภาษาไทย) โรงเรียนวัดदानทัตตะโกระดับ
วุฒิการศึกษา	ศึกษาศาสตรบัณฑิต เอกประถมศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ตอนที่ 1 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างประเด็นกับข้อความของแบบประเมิน สมรรถนะของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 หากค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหาร	ความสอดคล้อง					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
สมรรถนะหลักผู้บริหาร								
1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์								
1	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษาปลุกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
2.การบริการที่ดี								
7	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ติดต่อราชการทุกคน จนทำให้เกิดความประทับใจและชื่นชมโรงเรียน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาระบบงานทำให้ผู้รับบริการมีความสะดวก และพึงพอใจต่อการบริการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหาร	ความสอดคล้อง					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมวางแผนการดำเนินงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือและความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ จากผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะนำพาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร								
5.การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์								
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายและสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจกับสถานการณ์และความสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

หนังสือขอตกลงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/317

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสกลนคร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มีนาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดยอดสุวรรณคีรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นายนิธิ เรืองสุขอุดม รหัสนักศึกษา 58252375 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสกลนคร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ลำดับ	โรงเรียน	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1	
		อำเภอ	จังหวัด
1	โรงเรียนวัดบางกระ	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
2	โรงเรียนวัดเจติยาราม(บัณฑิตประชาน้อย พานิช)	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
3	โรงเรียนวัดท่าโขลง(พยุงประชานุกูล)	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
4	โรงเรียนวัดดอนแจ่ง(ไสวราษฎร์วิทยาคาร)	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
5	โรงเรียนวัดศรัทธาราษฎร์	วัดเพลง	ราชบุรี
6	โรงเรียนบ้านตลาดควาย(ประชานุกูล)	จอมบึง	ราชบุรี
7	โรงเรียนวัดหนองบัวค่าย	จอมบึง	ราชบุรี
8	โรงเรียนวันครู 2503 (บ้านหนองบัว)	จอมบึง	ราชบุรี
9	โรงเรียนวัดวิมลวรรณคาราม	ปากท่อ	ราชบุรี
10	โรงเรียนบ้านนาออก มิตรภาพที่ 104	ปากท่อ	ราชบุรี
11	โรงเรียนบ้านแม่ประจัน	ปากท่อ	ราชบุรี
12	โรงเรียนบ้านอ่างหิน	ปากท่อ	ราชบุรี
13	โรงเรียนวัดเขาไก่แจ้	สวนผึ้ง	ราชบุรี
14	โรงเรียนสินแร่สยาม	สวนผึ้ง	ราชบุรี
15	โรงเรียนวัดยอดสุวรรณคีรี	บ้านคา	ราชบุรี



ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	79

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	360.90	716.507	.552	.983
x2	361.13	710.947	.627	.983
x3	361.13	715.154	.467	.983
x4	361.00	713.931	.491	.983
x5	361.00	717.862	.406	.984
x6	361.13	713.499	.467	.983
x7	361.07	716.133	.448	.983
x8	361.07	715.789	.461	.983
x9	361.10	710.438	.577	.983
x10	361.10	714.645	.495	.983
x11	360.90	719.266	.416	.983
x12	361.13	708.464	.722	.983
x13	361.23	707.909	.583	.983
x14	361.27	714.547	.481	.983
x15	361.17	711.247	.608	.983
x16	361.27	707.513	.744	.983
x17	361.13	712.671	.494	.983

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x18	361.23	708.944	.689	.983
x19	361.17	711.523	.598	.983
x20	361.17	714.971	.469	.983
x21	361.07	716.754	.424	.984
x22	361.17	707.178	.673	.983
x23	361.07	713.513	.551	.983
x24	361.20	705.545	.818	.983
x25	361.10	707.403	.775	.983
x26	361.23	707.220	.667	.983
x27	361.10	709.472	.610	.983
x28	361.37	708.447	.645	.983
x29	361.17	712.420	.498	.983
x30	361.10	712.162	.591	.983
x31	361.20	706.579	.779	.983
x32	361.23	702.047	.840	.983
x33	361.13	711.085	.622	.983
x34	361.17	711.799	.588	.983
x35	361.07	708.133	.764	.983
x36	361.00	712.897	.614	.983
x37	361.13	706.533	.634	.983
x38	361.10	707.955	.662	.983
x39	361.23	712.185	.568	.983
x40	361.13	710.464	.645	.983
x41	361.13	713.361	.535	.983
x42	361.00	716.069	.481	.983
x43	361.07	712.892	.576	.983
x44	361.07	708.547	.748	.983
x45	361.07	710.961	.652	.983
x46	361.07	708.547	.748	.983
x47	361.13	714.395	.496	.983
x48	361.10	711.610	.612	.983
x49	361.17	707.178	.762	.983
x50	361.07	708.340	.756	.983
x51	361.07	712.340	.597	.983
x52	361.00	710.966	.696	.983
y1	361.10	706.093	.726	.983
y2	361.23	700.737	.802	.983

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y3	361.03	714.378	.532	.983
y4	361.07	710.133	.685	.983
y5	361.03	706.240	.864	.983
y6	361.13	704.740	.762	.983
y7	361.17	708.489	.630	.983
y8	361.07	709.306	.717	.983
y9	361.10	706.714	.705	.983
y10	361.23	705.495	.725	.983
y11	361.13	707.016	.685	.983
y12	361.03	705.137	.790	.983
y13	361.13	702.120	.852	.983
y14	361.07	705.720	.752	.983
y15	361.00	711.379	.678	.983
y16	361.10	707.334	.683	.983
y17	361.10	706.162	.724	.983
y18	361.10	705.472	.747	.983
y19	361.07	705.306	.766	.983
y20	361.07	702.823	.853	.983
y21	361.07	704.547	.793	.983
y22	360.97	707.620	.745	.983
y23	360.93	709.926	.686	.983
y24	361.07	705.651	.754	.983
y25	361.00	707.103	.739	.983
y26	361.03	704.792	.802	.983
y27	360.97	708.723	.704	.983



ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8606 (นส) / ๑๖๖๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

21 เมษายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นายนิติ เรืองสุขอุดม รหัสประจำตัว 58252375 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " สมรรถนะของ
ผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1" มีความ
ประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านและครูผู้สอน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง
ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาค้นคว้าด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากजू)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	อำเภอ
1	วัดห้วยตะแคง(พรประชาชนกุล)	เมืองราชบุรี
2	วัดศาลเจ้า(เรือง เล็บครุฑ)	เมืองราชบุรี
3	วัดเกตุน้อย(โสภณประชาชนกุล)	เมืองราชบุรี
4	วัดเหนือวน	เมืองราชบุรี
5	จันทคามวิทยา	เมืองราชบุรี
6	วัดแคทราย(บุญประชาสรรค์)	เมืองราชบุรี
7	ชุมชนวัดคูบัว	เมืองราชบุรี
8	วัดหนามพุงตอ(ชุ่ม เลื่อน พิมพ์ ประชาสามัคคี)	เมืองราชบุรี
9	วัดห้วยหมู(อมรรธมรัตราชกูร์บำรุง)	เมืองราชบุรี
10	วัดอรัญญิกาวาส(เจริญธรรมวิทยา)	เมืองราชบุรี
11	วัดใหม่นครบาล(น้อย ไวนิชกุลสงเคราะห์)	เมืองราชบุรี
12	วัดทุ่งหญ้าแคมบาง	เมืองราชบุรี
13	วัดนาหนอง(วิธานราชกูร์อนุกุล)	เมืองราชบุรี
14	วัดบ้านกล้วย(เพื่อราชกูร์บำรุง)	เมืองราชบุรี
15	บ้านหนองนางแพรว	เมืองราชบุรี
16	บ้านชัยเจริญ	เมืองราชบุรี
17	วัดน้ำพุ(สำนักงานสลากกินแบ่งสงเคราะห์๕๔)	เมืองราชบุรี
18	วัดอัมพวัน	เมืองราชบุรี
19	วัดพนินพลู	เมืองราชบุรี
20	วัดไผ่ล้อม(เจริญราชกูร์วิทยาคม)	เมืองราชบุรี
21	วัดใหม่ราชกูร์บำรุงเจริญธรรม	เมืองราชบุรี
22	วัดท้ายเมือง	เมืองราชบุรี
23	วัดพิกุลทอง(แปลกประชาคาร)	เมืองราชบุรี
24	วัดโพธิ์ราชกูร์ศรัทธาธรรม	เมืองราชบุรี
25	อนุบาลราชบุรี	เมืองราชบุรี
26	วัดเขาวัง(แสง ช่วงสุวนิช)	เมืองราชบุรี
27	วัดเขาถ้ำกู่ญชร	เมืองราชบุรี
28	วัดอรุณรัตนคีรี	เมืองราชบุรี

29	บ้านทุ่งน้อย(มิตรภาพที่ 12)	เมืองราชบุรี
30	วัดหนองกระทุ่ม(สังฆรักษ์ราษฎร์บำรุง)	เมืองราชบุรี
31	วัดหนองตาหลวง	เมืองราชบุรี
32	วัดโพธิ์ดก	เมืองราชบุรี
33	วัดใหญ่อ่างทอง(เทียนประชาสรรค์)	เมืองราชบุรี
34	บ้านพุตะเคียน	จอมบึง
35	บ้านทุ่งแฝก	จอมบึง
36	บ้านสันดอน	จอมบึง
37	บ้านทุ่งแจง	จอมบึง
38	บ้านวังปลา	จอมบึง
39	บ้านจอมบึง(วาปีพร้อมประชาศึกษา)	จอมบึง
40	อนุบาลจอมบึง	จอมบึง
41	บ้านรางม่วง	จอมบึง
42	บ้านหนองขนาก	จอมบึง
43	วัดด่านทับตะโก	จอมบึง
44	บ้านห้วยท่าช้าง	จอมบึง
45	ไทยรัฐวิทยา ๑๐๔ (บ้านทุ่งกระถิน)	จอมบึง
46	บ้านหนองสีนวล	จอมบึง
47	บ้านหุบพริก	จอมบึง
48	บ้านหนองศาลเจ้า	จอมบึง
49	บ้านหนองปรือ	จอมบึง
50	บ้านเบิกไพร	จอมบึง
51	บ้านหนองตาเน็ด	จอมบึง
52	บ้านหนองไผ่	จอมบึง
53	บ้านพุแค	จอมบึง
54	วัดปากช่อง(จันทรานูมาศวิทยาคาร)	จอมบึง
55	บ้านห้วยยาง	จอมบึง
56	วัดชัยใหญ่	จอมบึง
57	ชุมชนวัดรางบัว(แหลมราษฎร์บำรุง)	จอมบึง
58	บ้านหนองแร้ง(แหลมสุขประชานุกูล)	จอมบึง

59	รุจิรพัฒน์	สวนผึ้ง
60	กลุ่มนักข่าวหญิง2 (บ้านบ่อหวี)	สวนผึ้ง
61	บ้านมะขามเอน	สวนผึ้ง
62	วัดรางเสนห์นครจันทร์	สวนผึ้ง
63	สมนึกวิทิศวรการ	สวนผึ้ง
64	บ้านชัยหนองหมี	สวนผึ้ง
65	บ้านหนองขาม	สวนผึ้ง
66	บ้านหนองหม้อข้าว(ศิริทวีอุปถัมภ์)	สวนผึ้ง
67	บ้านกล้วย	สวนผึ้ง
68	บ้านทุ่งศาลา	สวนผึ้ง
69	อนุบาลสวนผึ้ง	สวนผึ้ง
70	ธรรมศาสตร์ - จุฬา 2	สวนผึ้ง
71	บ้านห้วยผาก	สวนผึ้ง
72	บ้านตะโกกลาง	สวนผึ้ง
73	วัดนาขุนแสน(แกะละประชาชนุกูล)	สวนผึ้ง
74	บ้านเขาถ้ำ	ปากท่อ
75	บ้านเขาอีसान	ปากท่อ
76	บ้านหนองบัวหิง(สนิทรามภูริบำรุง)	ปากท่อ
77	บ้านเขาถ่าน	ปากท่อ
78	บ้านหนองน้ำใส	ปากท่อ
79	วัดสันติการาม	ปากท่อ
80	บ้านเขาพระเอก	ปากท่อ
81	บ้านหนองไผ่	ปากท่อ
82	วัดสนามสุทธาวาส(พรหมประชาชนุกูล)	ปากท่อ
83	วัดหนองบัว	ปากท่อ
84	บ้านบ่อตะคร้อ	ปากท่อ
85	วัดปากท่อ(ปากท่อวิทยาคาร)	ปากท่อ
86	วัดโคกพระเจริญ	ปากท่อ
87	ไทยรัฐวิทยา 64(บ้านหนองเกตุน)	ปากท่อ
88	วัดป่าไก่อ่ (ส่วนประชาชนุกูล) ในพระบรมราชานุเคราะห์	ปากท่อ

89	บ้านหินสี (สาขานบ้านลานคา)	ปากท่อ
90	บ้านห้วยศาลา	ปากท่อ
91	บ้านหินสี	ปากท่อ
92	บ้านยางคู้	ปากท่อ
93	สี่พระรา	ปากท่อ
94	บ้านไทรงาม	ปากท่อ
95	วัดสว่างอารมณ์	ปากท่อ
96	วัดวังมะนาว	ปากท่อ
97	วัดยางงาม	ปากท่อ
98	วัดหัวป่า	ปากท่อ
99	วัดวันดาว	ปากท่อ
100	บ้านเขาช้าง	ปากท่อ
101	วัดโพธิ์ศรี	ปากท่อ
102	วัดพิบูลวนาราม	ปากท่อ
103	บ้านหนองลังกา	ปากท่อ
104	บ้านหัวเขาจีน	ปากท่อ
105	บ้านห้วยยางโทน	ปากท่อ
106	วัดเวียงทูน	วัดเพลง
107	วัดแจ้งเจริญ(บุญเหลือประชาสงเคราะห์)	วัดเพลง
108	บ้านปากสระ	วัดเพลง
109	จรรยาตรีวิทยาประชานุกูล	วัดเพลง
110	อนุบาลวัดเพลง(หริตศรีทธาฯ)	วัดเพลง
111	อนุบาลบ้านคา	บ้านคา
112	บ้านบึง(สันติมนิประชาสรรค์)	บ้านคา
113	บ้านโป่งเจ็ด	บ้านคา
114	บ้านเก่าต้นมะค่า	บ้านคา
115	บ้านโป่งกระทิงบน	บ้านคา
116	บ้านโป่งกระทิงล่าง	บ้านคา
117	โรตารี 1 บ้านพุร้อน (สาขานบ้านพุหิน)	บ้านคา
118	บ้านพุบอนบน	บ้านคา

119	บ้านร่องเจริญ	บ้านคา
120	น้ำตกห้วยสวนพลู	บ้านคา
121	โรตารี 1 บ้านพุน้ำร้อน	บ้านคา
122	วัดหนองพันจันทร์	บ้านคา
123	บ้านหนองจอก(จิตติ-บุญศรี)	บ้านคา





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

คำอธิบายในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น

1. ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียน มีทั้งสิ้น 2 คน (ตอบคนละ 1 ฉบับ) ประกอบด้วย
 - 1.1 ผู้บริหารหรือรักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน
 - 1.2 ครูผู้สอน จำนวน 1 คน
 2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง
 3. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
 - ตอนที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
- เมื่อท่านตอบแบบสอบถามครบถ้วนแล้ว โปรดรวบรวมแบบสอบถามใส่ซองที่ผู้วิจัยแนบมาพร้อมกันนี้แล้วส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ หรือผู้รับงานวิจัย ณ บริเวณช่องส่งเอกสารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ชั้นที่ 1
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

นายนิติ เรืองสุขอุดม
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี <input type="checkbox"/> 60 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารหรือรักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครู
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 1-5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-25 ปี <input type="checkbox"/> 26-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาว่าผู้บริหารมีสมรรถนะในการบริหารงาน
ระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับสมรรถนะของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
สมรรถนะหลักผู้บริหาร						
1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาปลุกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
2.การบริการที่ดี						
7	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ติดต่อราชการทุกคน จนทำให้เกิดความประทับใจและชื่นชมโรงเรียน					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาระบบงานทำให้ผู้รับบริการมีความสะดวก และพึงพอใจต่อการบริการ					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับสมรรถนะของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจและนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาให้บริการนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ติดต่อราชการทุกคน ด้วยความเต็มใจ					
3.การพัฒนาตนเอง						
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆอยู่เสมอ					
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆเพื่อนำมาบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ					
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ๆมาถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการอบรมและสัมมนา เพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.การทำงานเป็นทีม						
17	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจบทบาทการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถสนับสนุนการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมวางแผนการดำเนินงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
20	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับสมรรถนะของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือและความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ จากผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะนำพาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้					
สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร						
5.การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์						
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
24	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง และแก้ไขปัญหได้อย่างเป็นระบบ					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายและสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจกับสถานการณ์และความสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ความรู้ที่ได้จากการประชุม อบรม สัมมนา และกรณีศึกษาจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนของตนเองได้					
6.การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ						
28	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย ยอมรับ และปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					
30	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารหลากหลายช่องทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับสมรรถนะของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
31	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอภิปราย และสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ง่าย					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม					
7.การพัฒนาศักยภาพบุคลากร						
33	ผู้บริหารสถานศึกษาและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะ ตำแหน่ง หน้าที่ อย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา ที่ภาครัฐและภาคเอกชนเป็นผู้จัด					
34	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนทุกคน					
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา					
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทุกรูปแบบ					
37	ผู้บริหารสถานศึกษา จัดกิจกรรม/โครงการ เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี					
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำผลที่ได้มาวางแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					
8.การมีวิสัยทัศน์						
39	ผู้บริหารมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะพัฒนาอย่างชัดเจน					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างค่านิยมและความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชียึดถือเพื่อนำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน					

ข้อ	สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับสมรรถนะของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
41	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
42	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายและบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน					
43	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาโรงเรียนมาจากการมีส่วนร่วมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน					
44	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
45	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้					
46	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ					
9.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
47	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ					
48	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน					
49	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยสามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
50	ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทาง หรือวิธีการ ที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน					
51	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ เกิดกระบวนการคิด เพื่อพัฒนางานของตน					
52	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความประพฤติ และด้านความรู้ ความสามารถเป็นที่ น่าเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอกโรงเรียน					

**ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาว่าผู้บริหารมีสมรรถนะในการบริหารงาน
ระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ ระดับ 5 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
1.การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญของโรงเรียน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในขอบข่ายภาระงานที่รับผิดชอบ					
3	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือภาระงานที่รับผิดชอบ					
4	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความตระหนักถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วมเพื่อตัดสินใจเรื่องที่สำคัญของโรงเรียน					
5	ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างมีเหตุผลโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ					
2.ความไว้วางใจกัน						
6	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามงานที่มอบหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาไว้วางใจว่าผู้ร่วมงานสามารถทำงานสำเร็จ					
3.การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ						
11	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการวางแผนร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการวางแผนการดำเนินงานมาปรับปรุงและพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน					
4.ความอิสระที่รับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้						
16	ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดวิธีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
17	ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
18	ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการดำเนินงานในงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
5.ความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน						
19	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันกัน					
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความผูกพันกัน					
21	ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน					

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมของผู้บริหาร				
		5	4	3	2	1
22	ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายร่วมกันทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและพร้อมที่จะทำประโยชน์เพื่อโรงเรียน					
6.การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
24	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย ครบถ้วนแก่กันและกัน					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการใช้ประโยชน์ของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ					
26	ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจากผู้บริหารทำให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง					
27	การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ					



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายนิธิ เรืองสุขอุดม
วันเกิด	24 พฤษภาคม 2529
ที่อยู่	133/2 หมู่ 1 ต.บ้านลาด อ. บ้านลาด จ. เพชรบุรี
ตำแหน่ง	ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านโป่งกระทิงล่าง จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2548	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนบ้านลาดวิทยา จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2555	สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) วิชาเอกวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2558	ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2555-พ.ศ.2558	ครูอัตราจ้างโรงเรียนวัดดอนไก่เตี้ย จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2558-ปัจจุบัน	ครูโรงเรียนบ้านโป่งกระทิงล่าง จังหวัดราชบุรี





รายการอ้างอิง

- Aitken, Jame E. *Core Competencies for School Principal*. Available from <http://www.ero.govt.nz/Publications.htm>.
- Ana, Belen O., and Nani. and Noble. "Competencies of Information Technology Education Program in Region 1: Implementation to Quality Education." Dissertation, Saint Louis University Bonifacio St., 2008.
- Best , John W. *Research in Education*. New York: Prentice Inc., 1970.
- Best, John W. *Research in Education*. 4th ed vols. New Jersey: Prentice Hill, 1983.
- Boyatzis, R.E. *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill, 1982.
- . *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Edited by Motivation and Society quoted in Abigil j. Stewart. California: Jossey-Bass Inc., 1982.
- Cohen , J. M., and N. T. Uphoff. *Rural Development Participation : Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation*. Ithaca, NY: Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University., 1981.
- Cohen, John M. , and Norman T. Uphoff. *Rural Development Participation : Concepts and Measure for Project Design Implementation and Evaluation*. New York: The Rural Development Committee center for International Studies Cornell University, 1977.
- Cronbach, Lee J. *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed vols. New York: Harper &Row Publishers, 1974.
- Hellriegel, Don, Susan E. Jackson, และ John W. Slocum. *Management : A Competency-Based Approach*. 10th ed. Ohio: Thomson/South-Western, 2005.
- House, Robert J. "Managerial Process and Orgsnization Behavior." 215. New York : Scott Foreman and Company, 1971.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*. United States of America : Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

- Keith, Davis. *Human Behavioral at Work : Organization Behavior*. New Your: McGraw-Hill Publishing Co., 1981.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." *Journal for Education and Psychological Measurement* No.3 (1970).
- Leithwood, Kenneth A. *Quoted in Michael Thurow and Other, Supporting Education Management in Europe and North America*. n.p., 1997.
- Likert, Rensis. *New Pattern of Management*. New York: McGraw - Hill Book Company, 1992.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. *Educational Administration : Concepts and Practices*. 5th ed. Thomson Learning Wadsworth, 2012.
- McClelland, David C. "Testing for Competence Rather Than for Intelligence.". *America Psychologist* 28(1) (1973).
- Mokoena, S. . "Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholdersin Schools?". *Journal of Social Sciences* 30(1) (2012).
- Naderan, R. "The Relationship between Participative Management and Employees' motivation.". *International Journal of Basic Sciences & Applied Research* 4(4) (2015).
- Parry, Scott B. *Evaluation the Impack of Trainning*. New York: John and Willey, 1997.
- Putti, Joseph M. *Management : A Functional Approach*. Singapore: McGraw –Hill Book Company, 1987.
- Shahmandi, Elham. "Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University." Doctoral Disssertation, University Putra Malaysia.
- Shermon, Ganesh. . *Competency Based Hrm*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2004.
- Spencer, Lyte M., and Signe M. Spencer. *Competency at Work : Models for Superior*. New York: Wiley, 1993.
- Swansburg, Russell. *Management and Leadership for Nurse Manager*. 2nd ed. Boston: Jones and Bartlett Publishers, 1996.
- Vroom, H. Victor , and L. Edward. Deli. *Management and Motivation*. New York: Penguin Book Ltd., 1970.
- Yukl, Gray A. *Leadership in Organization*. New York: Prentice – Hall, 1981.

กรมอนามัย. โครงการศึกษารูปแบบการพัฒนากระบวนการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนในงานภารกิจกรมอนามัย. นนทบุรี: กระทรวงสาธารณสุข, 2550.

กระทรวงศึกษาธิการ. เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบการศึกษาชุดวิชาหลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน. กรุงเทพฯ: สีสหาย, 2551.

จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์, 2545.

ชนกพร มนต์. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2559.

ชูชาติ พ่วงสมจิตร. ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555.

ฐิติพัฒน์ พิษญาติพงศ์. "ยุทธวิธีใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง." วารสารดำรงราชานุภาพ 6 20 (2548): 16.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานยุคใหม่. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.

———. มาตรฐาน *Competency* กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.

ดวงนภา เกียรติเมธี. "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2."

ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.

ทวีพร แก้วบัวดี. "สมรรถนะผู้บริหารและการบริหารงบประมาณในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9."

ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

ทับทิม แสงอินทร์. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทราวทยา จังหวัดสุพรรณบุรี." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.

ทิพวัลย์ อ่างคำ. "สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษาและผู้นำทางการศึกษา, มหาวิทยาลัยสยาม, 2561.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2539.

ธนุต์ม อรรถจินดา. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนศุทธรัดน์วัฒนาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2562.

ธัชพงศ์ มีแก้ว. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มลำเหย อำเภอดอนตูมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1." ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ *Competency* มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2548.

ธีระ รุญเจริญ. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา ฉบับปรับปรุง. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: แอล.ที.เพรส, 2550.

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. แนวทางการมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

นิสดารก์ เวชยานนท์. *Competency-Based Approach*. กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์จำกัด, 2549.

ประยูร อัครบวร, และคณะ. การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (*Network Building and Participatory*). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

ปาริฉัตร ช่อชิต. "สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8." ปรินญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.

พงษ์ศิริ เกื้อวราห์กุล. "สมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรสาคร." วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (2562).

พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ. การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.

พรปวีณ์ เขยกิจวงศ์. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม." ปรินญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

เมตต์ เมตต์การุณจิต. การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ:
บริษัทไทยร่มเกล้า จำกัด, 2553.

เมตต์การุณจิต, เมตต์. การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ:
บริษัทบุ๊ค พอยท์ จำกัด, 2547.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. มาตรา 54. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก.
2560.

วิโรจน์ สารรัตนะ. โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: หจก.ทิพย์วิสุทธิ์, 2544.

ศุภชัย ยาวะประภาส. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งที่ท้าทาย. กรุงเทพฯ: จุดทอง, 2546.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, และคณะ. สารสำคัญของร่าง พรบ.ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, 2543.

สรวิศ จันทุม. "ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระบี่." วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 (2562): 76.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561. สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. ราชบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1, 2561.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือและชุดฝึกอบรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่ ตามแนวปฏิบัติ
การศึกษาในทศวรรษที่ 2 : การอบรมแบบผสมผสาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
จำกัด, 2553.

"นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563." 2563, เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม 2563,

<http://www.yst2.go.th/web/wp-content/uploads/2019/09/OBEC-policy-2563.pdf>.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร์, 2547.

"แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 - 2564." เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2559, <http://www.moe.go.th/moe/upload/news20/FileUpload/46495-2023.pdf>.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548.

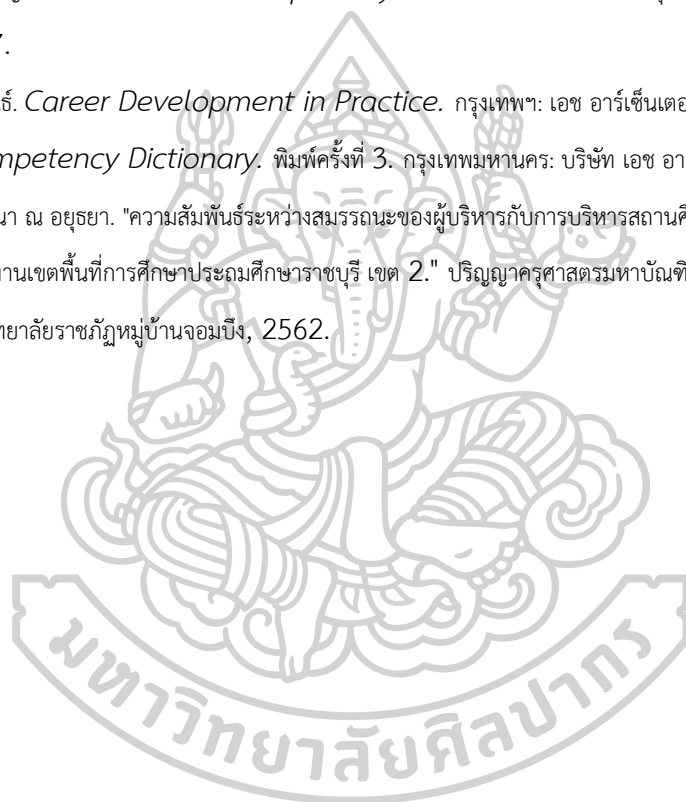
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ *Competency* : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์, 2547.

———. *Competency Dictionary*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์เซ็นเตอร์ จำกัด, 2549.

อุมาพร บรรจงเสนา ณ อยุธยา. "ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2." ปริญญาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2562.





ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นิธิ เรืองสุขอุดม
วัน เดือน ปี เกิด	24 พฤษภาคม พ.ศ.2529
สถานที่เกิด	กาญจนบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	133/2 หมู่ 1 ต.บ้านลาด อ.บ้านลาด จ.เพชรบุรี

