

การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในภาคใต้

นางสาวดาวนภา หัตยานนท์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ที่จัดเก็บในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของปีการศึกษา 2556

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR) are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

A STUDY OF MANAGERIAL COMPETENCY OF MIDDLE LEVEL ADMINISTRATORS
UNDER PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES IN THE SOUTH

Miss Daonapa Hattayanon



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้

โดย

นางสาวดาวนภา หัตยานนท์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาด้านบริหาร

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์)

ดาวานภา ทัทยานนท์ : การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้. (A STUDY OF MANAGERIAL COMPETENCY OF MIDDLE LEVEL ADMINISTRATORS UNDER PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES IN THE SOUTH) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. เอกชัย กีสุขพันธ์ , 157 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ 2) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้โดยใช้กรอบแนวคิดสมรรถนะของ Hellriegel, Jackson and Slocum.(2005) ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง 240 คน และผู้บริหารระดับกลาง 210 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 450 คน ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 431 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 93.20 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI) ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ แต่ที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของแต่ละด้านเรียงตามค่า PNI สูงสุดมาต่ำสุด ทั้ง 6 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถรับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม สถานการณ์ต่างๆของโลกได้ 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถบริหารโครงการที่เป็นระบบโดยใช้ CIPP Model และสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีค่า PNI เท่ากัน โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้อย่างเหมาะสมและสามารถนำกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม 3) สมรรถนะในการสื่อสาร โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ 4) สมรรถนะในการบริหารตนเอง โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันต่างๆเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองเพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต และ 5) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม โดยข้อที่มีความสำคัญลำดับ 1 ของสมรรถนะนี้ คือ สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ ลายมือชื่อนิสิต

ทางการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

5483345027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: MANAGERIAL COMPETENCY / MIDDLE LEVEL ADMINISTRATORS / THE PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE IN SOUTH

DAONAPA HATTAYANON: A STUDY OF MANAGERIAL COMPETENCY OF MIDDLE LEVEL ADMINISTRATORS UNDER PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES IN THE SOUTH. ADVISOR: ASSOC. PROF. EKACHAI KEESOOKPUN, 157 pp.

The purpose of this research were to study managerial competency of the middle management level, and to analyze the managerial competency needs assessment of the middle management level under Primary Educational Service Area Office in the South. Using the conceptual framework of competencies of Hellriegel, Jackson and Slocum.(2005). The populations in this study consisted of 240 senior administrators and 210 of the middle management level, 450 in total, and 431 questionnaires have been returned (93.20%) Questionnaire was use to collect data and analyze by frequency percent, mean, standard deviation and use PNI modified for Priority Need Index.

Research findings were as follow: the managerial competency of the middle management level performed actual at high level in all aspects but expected to perform at the highest level in all aspects. Analysis of the managerial competency needs by priority need index from high to low were 1) Globalization awareness, the first ranking of competency for this aspect is ability to perceive political, economic, social and global trends 2) Planning and management competency, the first ranking of competency for this aspect is ability to manage project by using CIPP Model and Strategic Implementation Competency, the first ranking of competency for this aspect is ability to use appropriate principle for project management and ability to apply strategy to accomplish the goals 3) Communication competency, the first ranking of competency for this aspect is ability to conduct effective meeting 4) Self management competency, the first ranking of competency for this aspect is ability to work under pressure to meet the goals and ability to learn and self development 5) Teamwork Competency, the first ranking of competency for this aspect is ability to create working climate for building trust.

Department: Educational Policy,
Management, and Leadership

Student's Signature

Advisor's Signature

Field of Study: Educational Administration

Academic Year: 2013

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้ความกรุณาอย่างสูงของ รศ.เอกชัย กี่สุขพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของการวิจัยด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย และสามารถนำความรู้ไปใช้เป็นพื้นฐานทั้งในการทำงานวิจัยและในการปฏิบัติงานต่อไปภายภาคหน้า

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้สละเวลาตรวจแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณลุงจารึก ทรัพย์แก้ว ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สพป.กระบี่ ที่คอยถามไถ่ ให้คำแนะนำต่างๆ ตลอดจนช่วยเหลือในทุกเรื่องของการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณกำลังใจจากพ่อ แม่ ญาติพี่น้องทุกคน และขอขอบคุณสำหรับกำลังใจ และความช่วยเหลือจากเพื่อนๆ นิสิตปริญญาโท รุ่นที่ 49 สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตลอดจนผู้ที่ให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยจนทำให้ งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จนสำเร็จการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
หน้า.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ญ
หน้า.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
1.6 วิธีดำเนินการวิจัย	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 บริบทภาคใต้	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	15
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะการบริหาร	23
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	88
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	93
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	93
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	95

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	97
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	98
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
4.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	100
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ และผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง.....	104
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	117
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	117
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	122
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	133
รายการอ้างอิง	135
ภาคผนวก.....	142
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ.....	143
ภาคผนวก ข แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	145
ภาคผนวก ค เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้	154
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	157

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์สมรรถนะการบริหาร.....	41
ตารางที่ 3.1 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไป ได้รับคืน.....	98
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	100
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการจัดลำดับความถี่ความต้องการจำเป็น ของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในภาพรวม.....	104
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นของ สมรรถนะในการสื่อสาร.....	105
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นของ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ	107
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นของ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม	109
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นของ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์.....	111
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นของ สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์.....	113
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะในการบริหารตนเอง.....	115

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	17
ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	23
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย	94



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความก้าวหน้าทางวิทยาการในด้านต่างๆ ทำให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม การสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สนองความต้องการของสังคมไทยและสามารถพัฒนาคนในประเทศให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ก่อให้เกิดกระแสแห่งการปฏิรูปทางการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ (สำนักงานพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2552) “**ทรัพยากรบุคคล**” ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งภายในองค์กร เพราะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553)

ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อีกทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 80(3) ไว้ว่า “จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 52 ได้มีบทบัญญัติให้กระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม และมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้อย่างเพียงพอ พัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงาน, (2552) และมาตรา 80 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ระบุให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ อีกทั้งได้มีการ

กำหนดให้มีระบบการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เน้นสมรรถนะ โดยนำไปผูกกับระบบการเลื่อนวิทยฐานะและเงินค่าตอบแทนวิทยฐานะ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2551)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 มีจำนวน 175 เขต ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ และต่อมามีการประกาศเพิ่มเติม และแยกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต รวมทั้งหมดมี 225 เขต กระทรวงศึกษาธิการ, (2553) มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อผลการจัดการศึกษาภายในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกลุ่มงาน ซึ่งมีการจัดแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามลักษณะงาน โดยแต่ละส่วนงานมีฐานะเป็น “กลุ่ม” บุคลากรผู้ทำหน้าที่ดำเนินงานในกลุ่มต่างๆ คือ บุคลากรทางการศึกษา มาตรา 38ค.(2) ผู้บริหารส่วนงานใช้ชื่อตำแหน่งเป็น “ผู้อำนวยการกลุ่ม” ซึ่งถือได้ว่าเป็น “ผู้บริหารระดับกลาง” จำนวน 7 กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และหน่วยตรวจสอบภายใน

ผู้อำนวยการกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นบุคลากรที่สำคัญจะผลักดันขับเคลื่อนการกระจายอำนาจ และต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่นำแนวคิดหลักของการบริหาร โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานที่เน้นในเรื่องของการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาให้มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปขององค์คณะบุคคลด้วยวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดนโยบายและแผนการตัดสินใจ และการร่วมคิดร่วมทำ ผู้อำนวยการกลุ่มต้องเน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาบรรลุ ประสิทธิภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งบุคลากรทางการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนกรเรียนรู้และการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง นโยบายและทิศทางการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลโดยตรงกับประสิทธิผลของงานพบว่า สมรรถนะของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ย่อมส่งผลต่อสมรรถนะของกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสมรรถนะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในที่สุด ลักษณะความสัมพันธ์เชิงเหตุผลนี้มีความสอดคล้องกับโครงสร้างและธรรมชาติของข้อมูลทางการศึกษา ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับข้อมูลหลายระดับ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์ต่อกันทั้งระหว่างตัวแปรที่อยู่ระดับเดียวกันและระหว่างตัวแปรข้ามระดับ ในลักษณะความสัมพันธ์เชิงถายโยง ตัวแปรที่อยู่ระดับสูงกว่ามีแนวโน้มที่จะส่งผลทาง ตรงหรือทางอ้อมต่อตัวแปรที่อยู่ระดับต่ำกว่าในลักษณะความสัมพันธ์เชิงถายโยง ระหว่างตัวแปรข้ามระดับ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2548) จากหลักการดังกล่าวโครงสร้างของข้อมูลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงเป็นข้อมูลแบบพหุระดับ ซึ่งก็คือ สมรรถนะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้อมูลในระดับสูงกว่า มีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อสมรรถนะของผู้อำนวยการกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นข้อมูลระดับรองลงมา และสมรรถนะของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการ จะได้รับอิทธิพลจากสมรรถนะของผู้อำนวยการกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามลำดับ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของบุคลากรทางการศึกษา ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งพบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางหรือผู้อำนวยการกลุ่มยังน้อยมากส่วนใหญ่นับศึกษาไปที่ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และอีกทั้งการศึกษาในเรื่องของสมรรถนะเป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงานให้ความสนใจ เพราะปัจจุบัน “สมรรถนะ” ในการทำงานของบุคลากร นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและคุณลักษณะอื่นๆที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน เป็นอย่างยิ่ง จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารที่เหมาะสมและสามารถใช้ประกอบเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บริบทที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา คือ บริบทภาคใต้ของประเทศไทย เนื่องจากสภาพทางภูมิศาสตร์ ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ ได้หล่อหลอมให้บุคลิกลักษณะของคนภาคใต้ให้มีลักษณะเฉพาะบางประการที่แตกต่างและเด่นชัดจากคนในภาคอื่นๆ เช่น การพูดจา

โต้ตอบตรงไปตรงมา ฟังพาดตนเอง ใจนักเลง เป็นคนเด็ดขาด รักพวกพ้อง ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการแสดงออกทางพฤติกรรมอันอาจส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การศึกษา

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้
2. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ จำนวน 30 เขต ในปี พ.ศ. 2556

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด โดยอาศัยแนวคิดสมรรถนะของ Hellriegel, Jackson and Slocum. (2005) เพื่อนำมากำหนดรายละเอียดของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 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)

นิยามศัพท์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา ที่จัดตั้งขึ้นตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา33 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 ให้มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในภาคใต้ 14 จังหวัด จำนวน 30 เขต

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ได้รับการแต่งตั้งจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้อำนวยการกลุ่ม ที่รับผิดชอบดูแลกลุ่มงานตามการแบ่งส่วนราชการ 7 กลุ่ม ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่แสดงออกมาอย่างโดดเด่น ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สมรรถนะที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ในด้านสมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ และสมรรถนะในการบริหารตนเอง

สมรรถนะที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางที่บุคคลอื่นพึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ ในด้านสมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ และสมรรถนะในการบริหารตนเอง

สมรรถนะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการนำทักษะความรู้ ความชำนาญไปใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย สมรรถนะในการสื่อสาร สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ และสมรรถนะในการบริหารตนเอง

สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication Competency) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด การเขียน การรับฟัง และการแสดงออกของท่าทางที่สื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง การจัดประชุมและนำเสนอข้อมูล โดยมีการเลือกและการใช้สื่อ เทคนิควิธีการที่เหมาะสม และการเจรจาต่อรองเพื่อจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration - Competency) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการวิเคราะห์นโยบายขององค์กร โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารการเงินและงบประมาณ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้

สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการเป็นผู้นำทีมที่ดี มีการกำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีเกิดแรงจูงใจให้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกทีมได้

สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรและปรับโครงสร้างของการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการดำเนินการโดยใช้หลักการบริหารโครงการ การควบคุมติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นรูปธรรม

สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ (Global Awareness Competency) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ รับผิดชอบต่อสถานการณ์ต่างๆ ของโลกและผลกระทบต่อโลกที่มีต่อการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

สมรรถนะในการบริหารตนเอง (Self-Management Competency) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการรู้จักตัวตนของตนเอง รู้จักพัฒนา ตนให้เป็นคนมีคุณภาพ รับผิดชอบต่อตนเองและรับผิดชอบต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการส่งเสริมให้เกิดการบริหารโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency-Based Management)
3. ผู้บริหารระดับกลางสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา(ผู้บริหารระดับสูง) จำนวน 281 คน และ ผู้อำนวยการกลุ่ม (ผู้บริหารระดับกลาง) จำนวน 210 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในครั้งนี้เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง ซึ่งเป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่รับผิดชอบกลุ่ม(ผู้บริหารระดับสูง) และผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่ม(ผู้บริหารระดับกลาง) เหตุผลที่เลือกแบบเจาะจง เพราะเป็นผู้ที่ดูแลรับผิดชอบกลุ่มงานโดยตรง ได้แก่

- ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 240 คน
- ผู้บริหารระดับกลาง ทั้ง 7 กลุ่ม จำนวน 210 คน

รวมประชากร ทั้งหมด 450 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ชุด แต่ละชุด มี 2 ตอน รายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ ได้แก่ ชื่อหน่วยงาน เพศ อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงและที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) โดยมีข้อคำถามที่ครอบคลุม 6 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication Competency)
- 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency)
- 3) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency)
- 4) สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency)
- 5) สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ (Global Awareness Competency)
- 6) สมรรถนะในการบริหารตนเอง (Self-Management Competency)

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัย ตำรา บทเรียน แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร
2. สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดตามกรอบแนวคิดสมรรถนะ ของ Hellriegel, Jackson and Slocum.(2005)
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ
4. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องในการใช้ภาษา
5. ดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงเครื่องมือ
6. นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการปรับปรุงแก้ไข และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำเอกสารเสนอบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติการขอความอนุเคราะห์ในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นประชากรในการวิจัย
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังผู้ให้ข้อมูลทางไปรษณีย์ และรับคืนทางไปรษณีย์ และบางส่วนติดต่อขอรับด้วยตนเองบางส่วนในเขตพื้นที่ใกล้เคียง
3. นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาไปวิเคราะห์ผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เวอร์ชัน 11.5 ของศูนย์ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงและที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้ปฏิบัติ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่าความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอ โดยแบ่งเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย นิยามศัพท์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บริบทภาคใต้ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะการบริหาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากร ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ โดยได้ศึกษาสาระสำคัญ แบ่งออก ดังนี้

1. บริบทภาคใต้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะการบริหาร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญของแต่ละตอนมีรายละเอียด

2.1 บริบทภาคใต้

สภาพทั่วไป

ประมุข ชุมเพ็งพันธุ์, (2544) กล่าวว่า ภาคใต้ คือ ดินแดนส่วนที่อยู่ทางใต้ของประเทศไทย หรืออยู่ทางตอนเหนือของคาบสมุทรมลายู ลักษณะเป็นแหลมก้นกลางอยู่ระหว่างทะเลอันดามัน ทะเลช่องมะละกาแห่งมหาสมุทรอินเดียด้านทิศตะวันตกกับทะเลจีนใต้ ทะเลอ่าวไทยแห่งมหาสมุทรแปซิฟิกทางด้านทิศตะวันออก ด้วยเหตุนี้ในสมัยก่อนจึงเรียกว่า “แหลมอินโดจีน” เพราะเป็นแผ่นดินส่วนที่เป็นแหลมยาว ตั้งอยู่กลางระหว่างประเทศอินเดียกับประเทศจีน และเป็นดินแดนที่ได้รับอารยธรรมแม่บทจากทั้งอินเดียและจีน ต่อมาคำว่าแหลมอินโดจีนมีผู้เรียกใช้น้อยลงตามการเปลี่ยนแปลงทางประวัติศาสตร์การเมือง เพราะเป็นคำกว้างซึ่งหมายถึงดินแดนบนแผ่นดินใหญ่ของตะวันออกเฉียงใต้ทั้งหมด และเรียกส่วนที่เป็นแหลมว่า “แหลมมลายู” เพื่อกระชับเน้นให้แคบลงไป เพราะว่าแผ่นดินตอนปลายแหลมนั้นเป็นที่ตั้งของประเทศมาเลเซีย(มลายูเดิม) ส่วนคนไทยมักเรียกว่า “แหลมทอง” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าดินแดนส่วนนี้มีความสำคัญมากทางเศรษฐกิจและการเมือง แหลมมลายูส่วนที่เป็นประเทศไทย แบ่งการปกครองออกเป็น 14 จังหวัด คือ ชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี พังงา ภูเก็ต กระบี่ นครศรีธรรมราช ตรัง พัทลุง สตูล สงขลา ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส

ประชิด สกุนพัฒนา และอุดม เขยกีวงศ์, (2549) กล่าวว่า ภาคใต้มีพื้นที่รวม 70,715.2 ตารางกิโลเมตร มีความยาวจากเหนือจดใต้ประมาณ 750 กิโลเมตร จังหวัดที่ใหญ่ที่สุด คือ สุราษฎร์ธานี และจังหวัดที่เล็กที่สุด คือ ภูเก็ต ทุกจังหวัดภาคใต้มีเขตติดต่อกับทะเล ยกเว้น ยะลา ภาคใต้มีสภาพพื้นที่ส่วนใหญ่ประกอบด้วยพื้นที่ราบ ป่าไม้ ภูเขา หาดทราย น้ำตก ถ้ำ ทะเลสาบและกลุ่มเกาะในท้องทะเลทั้งสองฝั่งมีเทือกเขาตะนาวศรี เทือกเขานครศรีธรรมราช โดยมีเทือกเขาสันกาลาศีรีเป็นพรมแดนกั้นระหว่างไทยกับมาเลเซีย มีแม่น้ำสายสำคัญ ได้แก่ แม่น้ำตาปี แม่น้ำปัตตานี แม่น้ำปากพนัง ฯลฯ และด้วยอิทธิพลของลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนกุมภาพันธ์ ทางฝั่งทะเลอ่าวไทยตั้งแต่ชุมพรลงไป ทำให้ภาคใต้มีเพียง 2 ฤดู คือ ฤดูร้อนและฤดูฝน

วรรณดี เกตแก้ว, (2552) กล่าวว่า ภาคใต้มีลักษณะภูมิประเทศที่แตกต่างจากภูมิภาคประเทศของภาคอื่นๆทุกภาค คือ ภาคใต้มีลักษณะเป็นแผ่นดินต่อเนื่องจากภาคกลางที่ยื่นเป็นแหลมทอดตัวจากเหนือลงสู่ใต้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของคาบสมุทรมาลายู มีทะเลอยู่ทั้งสองข้างของแหลม คือ ทะเลอันดามันเป็นส่วนหนึ่งของมหาสมุทรอินเดีย และอ่าวไทยเป็นส่วนหนึ่งของมหาสมุทรแปซิฟิก ลักษณะภูมิประเทศดังกล่าวส่งผลให้ภาคใต้เป็นดินแดนที่มีความมั่งคั่งของทรัพยากรธรรมชาติ

ค่านิยม ความเชื่อและบุคลิกภาพของคนภาคใต้

ชวน เพชรแก้ว, (2534) กล่าวถึงลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพของชาวภาคใต้ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา โดยกล่าวว่าบริบททั่วไปของภาคใต้หล่อหลอมนิสัยและบุคลิกภาพของชาวใต้ ภาคใต้ของประเทศไทยมีสภาพแตกต่างกับภาคอื่นของประเทศอย่างเห็นได้ชัด ที่ตั้งของภาคนี้มีลักษณะแคบยาวขนานด้วยทะเลทั้งสองด้าน ทรัพยากรธรรมชาติของภาคใต้มีความอุดมสมบูรณ์ไม่ด้อยกว่าภาคอื่นๆ สภาพดังกล่าวเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญโดยเป็นสิ่งกำหนดลักษณะการดำรงชีวิตแตกต่างไปจากในท้องถิ่นอื่นๆ ทั้งด้านการประกอบอาชีพ ขนบประเพณี และความเชื่อบางประการ นอกจากนี้ลักษณะภูมิประเทศดังกล่าวยังทำให้ภูมิภาคนี้ติดต่อสัมพันธ์กับโลกภายนอกมาแต่โบราณ วัฒนธรรมของต่างถิ่นที่เข้ามาอิทธิพลต่อวิถีการคิด การดำรงชีวิตของชาวภาคใต้ได้มีการผสมผสานวัฒนธรรมกับต่างแดนมาโดยตลอด หลอมรวมจนเกิดเป็นนิสัยและบุคลิกภาพเฉพาะกลุ่มที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งในสภาพที่เป็นจริงโดยทั่วไป นิสัยและบุคลิกภาพของชาวภาคใต้กับชาวไทยภาคอื่นๆ มีลักษณะร่วมกันอยู่มาก แต่นิสัยของชาวภาคใต้ส่วนใหญ่ที่เด่นๆ คือ ชาวภาคใต้ส่วนใหญ่พูดจาโต้ตอบตรงไปตรงมา โผงผาง ไม่ถนอมน้ำใจหรือรักษามารยาทในการพูดกับคู่สนทนา เจรจาโต้ตอบเฉียบแหลม ฉับไว

มีเหตุผล ไม่ยอมรับอะไรง่ายๆ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ ชอบแสดงตนว่าเป็นคนกว้างขวาง มีน้ำใจ กล้าได้ กล้าเสีย มีความเยียบขาด รักศักดิ์ศรีและพิทักษ์พวกพ้องหรือเครือญาติรักสนุก เกียจคร้าน ไม่ค่อย รู้จักอดออม เนื่องจากอยู่ในสภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรอันอุดมสมบูรณ์ ชอบทำตัวเป็นหัวเรือใหญ่ หรือเป็นนักเลง ชอบรวมกลุ่ม รักและผูกพันกับถิ่นกำเนิดซึ่งเกิดความภูมิใจว่าถิ่นกำเนิดตนอุดมด้วย ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติเป็นที่เจริญตาเจริญใจ

เอกวิทย์ ณ ถลาง, (2540) กล่าวไว้สอดคล้องกับที่ว่า ภาคใต้เป็นส่วนหนึ่งของคาบสมุทร มลายู ซึ่งเป็นชุมทางสัญจรทางทะเลระหว่างคนจากแหล่งอารยธรรมใหญ่น้อยทั้งซีกโลกตะวันออก และตะวันตก ได้แก่ จีน อินเดีย อาหรับ ยุโรป ดินแดนภาคใต้กลายเป็นแหล่งติดต่อค้าขายและ แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมกัน ไม่เพียงแต่ด้านการค้าและวัฒนธรรมเท่านั้น แม้แต่การแต่งงานระหว่างคน ต่างชาติพันธุ์ก็มีอยู่มาก การสัญจรไปมาหาสู่ดังกล่าวมีมาหลายศตวรรษและเป็นการแลกเปลี่ยน วัฒนธรรมที่ซับซ้อนกว้างขวาง ภาคใต้ของไทยจึงเป็นดินแดนที่ชนชาติหลายเผ่าพันธุ์ หลายภาษา หลายวัฒนธรรม มาอาศัยอยู่ร่วมกันและติดต่อสัมพันธ์กัน ประสบการณ์ที่สั่งสมมาของคนภาคใต้จาก การพบปะคนแปลกหน้า การคบค้าสมาคมกับคนหลากหลายชาติพันธุ์ หลายวัฒนธรรมทำให้พัฒนา ความเป็นคนใจนักเลง เป็นคนใจใหญ่ โอบอ้อมอารี แต่ขณะเดียวกันก็เป็นคนไม่ยอมเสียเปรียบใคร ง่ายๆ และทำให้คนได้ส่วนใหญ่คล่องแคล่วในการคบหาสมาคมทั้งในหมู่พวกเดียวกัน แต่การยอมรับ ใครเข้าเป็นพวกและการให้ความไว้วางใจใครเป็นไปได้น้อยกว่าคนภาคอื่นๆ การได้รู้เห็นได้ติดต่อ สัมพันธ์กันระหว่างคนต่างชาติ ต่างภาษา ต่างวัฒนธรรม ทำให้เกิดลักษณะเด่นบางประการของคนใต้ คือ เป็นคนมีความคล่องตัวในทางภาษา ช่างเจรจา ช่างโต้แย้ง ตั้งปัญหา มีปฏิภาณไหวพริบ มีชั้นเชิง ไม่ยอมเสียเปรียบหรือเสียรู้ใครง่ายๆ ก่อนข้างจะเจ้าถ้อยหมอความ ไม่ค่อยไว้วางใจใครง่ายๆ ไว้ตัว จะเลือกรับเลือกชอบ เลือกรักษาสิ่งที่ตนพอใจว่าดีสำหรับตน ปกครองยาก แต่ถ้าเชื่อถือหรือไว้ใจกัน แล้วก็ไม่ยาก เป็นคนตระหนงในศักดิ์ศรี ไม่นับถือหรือยินยอมใครง่ายๆ เป็นคนรักหมู่คณะของตนเมื่อ เผชิญหน้ากับหมู่คณะอื่น เป็นคนไม่ประหยัดและไม่ขยันทนเมื่อเทียบกับคนอื่น คนเหนือ ทั้งนี้เพราะมี กิน มีใช้โดยไม่ต้องพยายามหรือขยันหมั่นเพียรมากนัก เนื่องจากธรรมชาติแวดล้อมอุดมสมบูรณ์ตาม ธรรมชาติ

อาคม เดชทองคำ, (2543) กล่าวว่า บุคลิกภาพ คือ ผลรวมของทุกสิ่งทุกอย่างของแต่ละคนที่หลอมรวมเข้าด้วยกันจากประสบการณ์ การเรียนรู้ สังคมจนตกผลึกในระดับที่บ่งบอกถึงลักษณะจำเพาะของแต่ละคนได้ บุคลิกภาพมักจะถูกนำไปโยงกับคำต่างๆมากมาย ทั้งนี้ เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพราะที่สุดของบุคลิกภาพคือ พฤติกรรม เกิดจากการหลอมเข้าด้วยกันขององค์ประกอบพื้นฐาน 4 ลำดับ คือ 1) ความเชื่อ 2) ทศนคติ 3) ค่านิยม และ 4) บุคลิกภาพ โดยเริ่มต้นจากความเชื่อ แล้วค่อยๆปรับเปลี่ยนกลายมาเป็นทศนคติ และเปลี่ยนเป็นค่านิยม ซึ่งค่านิยมที่มากพอจะเป็นระดับที่สามารถผลักดันให้คนกำหนดพฤติกรรม ด้วยเหตุแห่งความหลากหลายทางชีวภาพและความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรทางธรรมชาติ ทำให้ผู้คนชาวภาคใต้โดยทั่วไปตระหนักถึงความเป็นตัวตนในระดับที่ว่า ไม่ต้องขยันไม่ต้องพึ่งพาใครก็อยู่ได้ คนภาคใต้จึงไม่ขวนขวายที่จะทำงานประเภทรับจ้าง เฉื่อยเฉย ไม่มุ่งมั่นในการทำงาน มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง ไม่ง้อจน ดื้อรั้น หัวแข็ง ไม่เชื่อการชักชวนซึ่งง่าย ๆ นิสัยการปรนนิบัติบริการน้อยมาก จึงทำให้คนต่างภาครับรู้ว่าคนภาคใต้หยิ่งยะโส และจากการที่ภาคใต้เป็นศูนย์กลางการค้าบนคาบสมุทรมีผลสืบเนื่องประการหนึ่ง คือ ได้มีการพบปะสังสรรค์กับคนแปลกหน้า แปลกวัฒนธรรม ความหลากหลายของบุคลิกภาพดังกล่าวทำให้คนภาคใต้เกิดการเรียนรู้แบบซึมซับ สังสมและสืบทอดจนสามารถกำหนดค่าและตีความได้ว่าใครซื่อสัตย์ เล่ห์เหลี่ยม จริงจัง คนภาคใต้จึงได้มีท่าทีไว้เชิง และไม่ค่อยเปิดเผยตัวก่อนเมื่อพบคนแปลกหน้า ไว้เชิงที่จะตั้งประเด็นเพื่อติติง ไม่ยอมรับใครง่ายๆ พุดจาโผงผางตรงไปตรงมา ไม่ถนอมน้ำใจคู่สนทนา ชอบศึกษาหาความรู้เพื่อจะได้รู้ เท้าตัน รักใครรักจริง

ส่วน อมรา ศรีสุชาติ, (2544) กล่าวถึงจิตลักษณะของคนภาคใต้ ซึ่งหมายถึง ลักษณะนิสัยและความคิด ความเชื่อของคนภาคใต้ จากการสังเคราะห์ตีความพฤติกรรมและปรากฏการณ์ ตลอดจนทัศนคติของคนต่างถิ่นที่รู้สึกต่อคนภาคใต้ว่า การรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อนเล็กๆ ปกครองกันในหมู่เหล่าเดียวกันด้วยวิถีชีวิตที่ไม่ซับซ้อนเป็นเวลายาวนาน ได้หล่อหลอมลักษณะนิสัยการรักพวกพ้อง อยู่อย่างอิสระและใช้ชีวิตเรียบง่าย ความเคยชินเช่นนี้ทำให้เกิดลักษณะนิสัยระมัดระวังในการเลือกรับสิ่งที่เข้ามาใหม่ จิตลักษณะที่คงมีอยู่ในคนภาคใต้โดยส่วนรวม คือ ความเป็นคนเปิดเผย ต้องการรับรู้ข้อมูลอย่างชัดเจนและถูกต้อง เพื่อนำมาพิจารณาตัดสินใจด้วยสติปัญญาของตนเอง และจะยอมรับการปฏิบัติตามแนวคิดหรือนโยบายจากผู้นำที่มีบารมีที่ได้พิสูจน์ตนให้เห็นแล้วว่า มีพลังอำนาจในการนำกลุ่มที่เหนือกว่าและให้ประโยชน์แก่กลุ่มได้มากกว่า นอกจากนี้ยังกล่าวถึงคนใต้ว่ามีลักษณะนิสัยระมัดระวัง ช่างคิด ไตร่ตรอง ต้องมีข้อมูลหรือการชั่งใจเสียก่อนว่าสิ่งไหนดีหรือไม่ดีหรือไม่ดีก่อนจะ

เลือกรับหรือปฏิเสธ ลักษณะนิสัยใจใหญ่หรือชอบแสดงออกถึงความมีน้ำใจต่อแขกผู้มาเยือนด้วยการเลี้ยงดู จัดที่พักรับรองให้อย่างดี รักพวกพ้อง รักหมู่พวกเดียวกัน ลักษณะนิสัยใคร่ครวญพิจารณาและเปลี่ยนแปลงความเคยชินที่สั่งสมมานานได้ยาก ทำให้คนภาคใต้ระมัดระวังในการเลือกรับบางสิ่งบางอย่าง นอกจากนี้ยังกล่าวถึงลัทธิศาสนาที่มีอิทธิพลต่อคนภาคใต้ทั้งต่อบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย แนวความคิด ความเชื่อ โดยกล่าวว่า การรับพระพุทธศาสนาฝ่ายมหายานเป็นเวลายาวนานหลายศตวรรษของคนภาคใต้ มีผลต่อการสร้างลักษณะนิสัยที่โดดเด่นอย่างหนึ่งก็คือ ความพึงพอใจในการใช้สติปัญญาครุ่นคิดพิจารณาและไม่เชื่ออะไรง่ายๆ วิพากษ์วิจารณ์ถกเถียงในเรื่องต่างๆ เพื่อให้ได้คำตอบหรือการเข้าถึงความจริง และมีปฏิภาณไหวพริบในการโต้เถียงตามแนวของปรัชญาฝ่ายมหายาน

วรรณดี เกตแก้ว, (2552) กล่าวถึง บริบทภาคใต้ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ไว้ดังนี้

1) บริบทภาคใต้หลายเรื่องไม่เหมือนกันทั้ง 14 จังหวัด เอกลักษณ์ของภาคใต้ขึ้นอยู่กับแต่ละถิ่น ภาคใต้มีลักษณะเฉพาะถิ่นสูงมาก ความหลากหลายของความเชื่อมีมากในแต่ละท้องถิ่น จังหวัดใกล้เคียงกันก็มีความแตกต่างกัน แม้แต่จังหวัดเดียวกันยังแตกต่างกัน ซึ่งต่างจากท้องถิ่นอื่นที่ความเชื่อของคนในท้องถิ่นต่างๆภายในภาคค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกัน

2) วัฒนธรรมของภาคใต้โดยเฉพาะการเล่นหนังตะลุง เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากในการหล่อหลอมบุคลิกลักษณะเฉพาะของคนภาคใต้ให้มีไหวพริบและปฏิภาณในการใช้ภาษาและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าผ่านการเล่นของตัวหนังตะลุงที่มีการนำเหตุการณ์ในสังคมมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ตัวอย่างเห็นได้จากการที่นักการเมืองชาวภาคใต้ที่ได้รับการสนใจฟังเป็นอย่างมากในการอภิปรายในสภา

3) ค่านิยมสำคัญอีกประการหนึ่งของคนภาคใต้ คือ การยึดถือความเป็นพวกพ้อง ซึ่งมักแสดงออกโดยการสื่อสารกันด้วยภาษาใต้ หรือภาษาวี และเห็นได้จากการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

4) ค่านิยมของคนใต้ไม่ชอบคนใช้อำนาจบังคับ คนใต้จึงชอบการบริหารโดยใช้การกระจายอำนาจ

5) ชาวภาคใต้ยึดถือระบบนายหัว คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นคนที่มีลักษณะของการกล้าได้กล้าเสีย ไม่ทำประโยชน์เพื่อปัจเจกบุคคล มีลักษณะการใช้ความฉลาดเพื่อส่วนรวม ผู้นำที่มีลักษณะแบบนี้ นายหัวจึงได้รับการยกย่องและยอมรับ

6) ชาวภาคใต้ยังคงนับถือระบบอาวุโสค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเชื่อทางศาสนาพุทธที่ยึดถือการนับพระราชาเป็นหลัก มีอิทธิพลต่อความเชื่อเกี่ยวกับระบบอาวุโสที่ยังคงมีอยู่ในพื้นที่ คนภาคใต้ยังเชื่อว่าผู้นำจำเป็นต้องสั่งสมประสบการณ์เชิงบริบทในระดับหนึ่ง ผู้อาวุโสไม่น้อยไม่

ควรขึ้นรับผิดชอบเป็นผู้บริหารโดยเร็วเพราะแรงเสียดทานมีมาก ทั้งนี้เพราะคนที่อาวุโสหน่อย คนอื่นมีความเกรงใจน้อย ประกอบกับความอาวุโสมากเป็นสิ่งที่ควบคู่กับการมีบารมี คนอาวุโสหน่อยมักมีบารมีน้อย

7) ชาวภาคใต้ยึดถือความสัมพันธ์ของคนกับสังคม วัฒนธรรมของสังคมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ใครทำอะไรแปลกแยกจากสังคม ชุมชน มักจะอยู่ไม่ได้ การรู้จักสำรวมในโอกาสเหมาะ รู้ว่าควรอยู่อย่างไร ณ ที่ใดเป็นสิ่งจำเป็น

โดยสรุปแล้ว ลักษณะภูมิประเทศ ความเชื่อ ศาสนา วัฒนธรรมและความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ของภาคใต้ ส่งผลต่อการประกอบอาชีพ ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและบุคลิกภาพซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของคนภาคใต้ ลักษณะเฉพาะดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการพัฒนา แต่จะอย่างไรที่จะนำคุณลักษณะนั้นไปสู่การพัฒนาได้อย่างเหมาะสม เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาการจัดการศึกษา

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ มีสาระสำคัญ ดังนี้

การจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

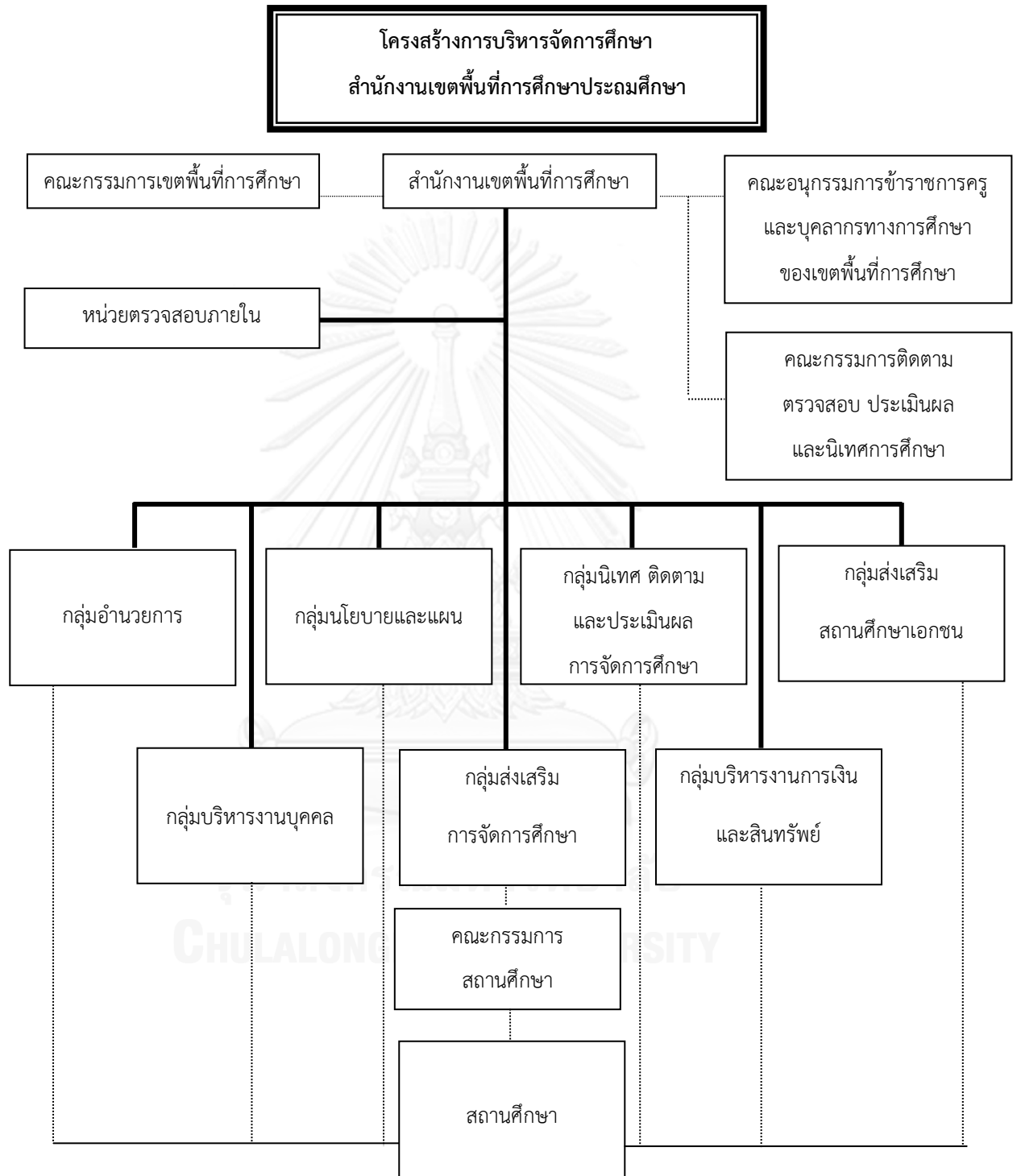
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เกิดจากกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2550 ลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ.2551 ลงวันที่ 18 มกราคม พ.ศ.2551 โดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 บัดนี้ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยม อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 เมื่อคราวประชุม ครั้งที่ 2/2553 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ได้กำหนดแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2553)

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, (2553)

1.1 อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

1.2 การแบ่งส่วนราชการ

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 กำหนดให้มี 7 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
 - 1.2 ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต
 - 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
 - 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยาพาหนะ
 - 1.4 จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กรสำนักงานเขต
 - 1.5 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตและส่วนราชการในสังกัด
 - 1.6 เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
 - 1.7 ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
 - 1.8 ประสานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่างๆ
 - 1.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่ที่มีเชิงงานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ
 - 1.10 ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขต สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา
 - 1.11 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
 - 3.2 วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ
 - 2.2 สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 2.3 ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
 - 2.4 พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

- 2.5 ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐปฏิบัติงาน
เลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา
 - 2.6 จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผล
งานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต
 - 2.7 ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปี ที่เกี่ยวกับ
การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ใน
หน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่
การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา
 - 2.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ
ที่ได้รับมอบหมาย
3. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
- 3.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและ
การจัดการศึกษา
 - 3.2 จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐาน
การศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการ
ของท้องถิ่น
 - 3.3 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการ
จัดสรรงบประมาณ
 - 3.4 ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการ
ปฏิบัติตามนโยบายและแผน
 - 3.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้งยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.6 ปฏิบัติงานงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
 - 3.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ
ที่ได้รับมอบหมาย
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
- 4.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษา
นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
 - 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร
ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

- 4.3 ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา
สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
 - 4.4 ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถ
พิเศษ
 - 4.5 ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ
เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย
วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียน
 - 4.6 ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 4.7 ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับศาสนาและวัฒนธรรม
 - 4.8 ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - 4.9 ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของ
ชุมชน
 - 4.10 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
หรือที่ได้รับมอบหมาย
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
 - 5.1 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตร
การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ
 - 5.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตร การสอนและกระบวนการเรียนรู้ของ
ผู้เรียน
 - 5.3 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินเกี่ยวกับการวัดและการ
ประเมินผลการศึกษา
 - 5.4 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา
รวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
 - 5.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
 - 5.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี
ทางการศึกษา
 - 5.7 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ
การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
 - 5.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
หรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
 - 6.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงินดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี
 - 6.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ
 - 6.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์
 - 6.4 ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์
 - 6.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
 - 7.1 กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน
 - 7.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน
 - 7.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด
 - 7.4 ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด
 - 7.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและสมรรถนะการบริหาร

ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว้อย่างกว้างขวาง ดังนี้

McClelland (1973) ได้เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะไว้ใน The Competency-Foundation โดยอธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง

ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ที่มา : <http://competency.rmutp.ac.th/underlying-characteristic-or-attribute/>

รูปแบบภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย และ 2) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ยาก

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ประกอบด้วย

1. ความรู้ (knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้ และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด มีความรู้ด้านการเมือง เป็นต้น
2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการทำงาน ทักษะการฟัง ทักษะการเขียน เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ประกอบด้วย

1. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่คุณต้องการสื่อให้คุณคนอื่นในสังคมเห็นว่า ตัวเรามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือคนอื่น
2. ภาพพจน์ที่รับรู้ด้วยตัวเอง (Self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่คุณมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ
3. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยของคุณที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น การเป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น
4. แรงกระตุ้น (Motives) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของคุณที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆจะออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

Shermon (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะของคุณซึ่งทำให้สามารถปฏิบัติงานที่เหนือกว่า หรือความสามารถในการปฏิบัติงานในบทบาท และสถานการณ์ต่างๆ โดยที่สมรรถนะมีความสัมพันธ์ใน 2 ประเด็น ได้แก่

1. ความสามารถของคุณในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ (Perform effectively)
2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (Effective performance)

Dubois and Rothwell (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนควรมี และใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

Bernardin (2007) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะของคุณที่ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าหรือเป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งมีผลกับงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงาน, (2548) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมากกว่าเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่น

สมนึก ทองเอี่ยม, (2550) ให้คำนิยามของสมรรถนะ ได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญไปใช้ในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จเหนือกว่าระดับปกติและเป็นที่ยอมรับ

สุกัญญา บุญรับ, (2551) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลที่แสดงออกมาโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งจะทำงานที่กระทำนั้นประสบความสำเร็จและมีความโดดเด่น

อุดมศักดิ์ ฉัตรทอง, (2551) ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะ ได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและอุปนิสัยส่วนตัว เจตคติด้านต่างๆ ของบุคคล ที่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีและสูงกว่าบุคคลทั่วไป

เตือนใจ ดลประสิทธิ์, (2552) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่พึงมีในการปฏิบัติงานตามภารกิจ พฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ดีเยี่ยม ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด

นภาเดช บุญเชิดชู, (2552) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จตามตำแหน่งงาน โดยประสิทธิผลการปฏิบัติงานนั้นมีความโดดเด่นในองค์การ

บุญสืบ เทียมหยิน, (2553) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จที่องค์การต้องการ

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ ตามแนวความคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมา พบว่าส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวความคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน ผู้วิจัยจึงสรุปคำนิยามของสมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่แสดงออกมาอย่างโดดเด่น ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, (2548) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยเป็นต้นแบบสมรรถนะที่ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ และส่วนที่สอง สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 20 สมรรถนะ คือ 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การมองภาพองค์รวม 3) การพัฒนาศักยภาพคน 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 5) การสืบเสาะหาข้อมูล 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างวัฒนธรรม 7) ความเข้าใจผู้อื่น 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 9) การดำเนินการเชิงรุก 10) ความถูกต้องของงาน 11) ความมั่นใจในตนเอง 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 14) สภาวะผู้นำ 15) สุขทริยภาพทางศิลปะ 16) วิสัยทัศน์ 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 19) การควบคุมตนเอง 20) การให้อำนาจผู้อื่น

สุกัญญา รัศมีโชติ, (2550) กล่าวว่า โดยทั่วไปกลุ่มหรือประเภทของสมรรถนะ มีด้วยกัน 5 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในทุกองค์กร และทุกคนต้องมีร่วมกัน 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาต้องมีทักษะนี้ 3) สมรรถนะเฉพาะด้าน หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่งๆ ซึ่งเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนในฝ่าย 4) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ ตามตำแหน่งงานของตน 5) คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง สมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงานและความสำเร็จของบุคคลๆ นั้น

บุญสืบ เทียมหยิน, (2553) แบ่งประเภทของสมรรถนะได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก เป็นความสามารถในระดับแก่นขององค์กร หรือสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรจะร่วมกัน 2) สมรรถนะของงาน เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งนั้นๆ ต้องการ เพื่อให้

งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3) สมรรถนะของบุคคล เป็นบุคลิกลักษณะของคน que แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำงาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดที่มีสอดคล้องกันเพื่อการจัดประเภทสมรรถนะสรุปแบ่งสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถที่มีร่วมกันทุกตำแหน่งในองค์การ ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ

2. สมรรถนะในงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถที่ใช้เฉพาะงานเพื่อบ่งบอกว่าบุคลากรตำแหน่งนั้นๆ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอาจเป็นเทคนิคหรือวิชาชีพเฉพาะ

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่น สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทบริหารในการนำทักษะ ความรู้ ความชำนาญไปใช้ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เหนือกว่าระดับปกติ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสมรรถนะการบริหาร โดยมุ่งศึกษาสมรรถนะหลักทางการบริหาร (Core Managerial Competency) ซึ่งหมายถึง สมรรถนะการบริหารที่บุคคลจำเป็นต้องมีและต้องใช้เหมือนกันในการบริหารงานในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานระดับเดียวกัน

สมรรถนะการบริหาร

การวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร จึงนำเสนอแนวคิดสมรรถนะการบริหารตามทศนวิชาการและองค์การต่างๆได้กล่าวถึงดังนี้

Boyatzis (1982) ได้ศึกษาความสามารถของผู้บริหารโดยระบุประเภทของสมรรถนะออกเป็น 21 ประเภท และแบ่งเป็นกลุ่มของสมรรถนะได้ 6 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่

1.1 ความสามารถในการมุ่งประสิทธิภาพ

- 1.2 ความสามารถในการวินิจฉัย
 - 1.3 ความสามารถในการทำงานเชิงรุก
 - 1.4 ความสามารถในการคำนึงถึงผลกระทบ
 2. กลุ่มความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่
 - 2.1 ความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม
 - 2.2 ความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม
 - 2.3 ความสามารถในการมีทัศนคติเชิงบวก
 - 2.4 ความสามารถในการประเมินตนเองได้อย่างเที่ยงตรง
 3. กลุ่มความสามารถในด้านการมีภาวะผู้นำ ได้แก่
 - 3.1 ความสามารถในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 3.2 ความสามารถในการมองภาพรวม
 - 3.3 ความสามารถในการนำเสนอด้วยวาจา
 - 3.4 ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล
 4. กลุ่มความสามารถในด้านการบังคับบัญชา ได้แก่
 - 4.1 ความสามารถในการใช้อำนาจ
 - 4.2 ความสามารถในการใช้สัตยาตญาณ
 - 4.3 ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น
 5. กลุ่มความสามารถอื่นๆ ได้แก่
 - 5.1 ความสามารถในการควบคุมตนเอง
 - 5.2 ความสามารถในการรับรู้
 - 5.3 ความสามารถในการอดทนและปรับตัว
 - 5.4 ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์
 6. กลุ่มความรู้พิเศษ ได้แก่
 - 6.1 ความจำ
 - 6.2 ความเชี่ยวชาญเฉพาะ
- ทั้งนี้ ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ได้แก่
1. การมุ่งประสิทธิภาพ
 2. การทำงานเชิงรุก
 3. ความสามารถในการวินิจฉัย
 4. ความสามารถคำนึงถึงผลกระทบ
 5. ความเชื่อมั่นในตนเอง

6. ความสามารถในการนำเสนอด้วยวาจา

7. ความสามารถในการมองภาพรวม

Boam and Sparrow (1992) ได้นำเสนอสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ ว่าควรมีบทบาทในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ และในสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่ม แบ่งออกเป็นสมรรถนะตัวชีวิต ดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ
 - 1.1 การวางแผนและการจัดองค์การ
 - 1.2 การมุ่งสู่ผลลัพธ์
 - 1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 1.4 การควบคุมผลการประเมิน
2. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ
 - 2.1 การคิดในมุมกว้าง
 - 2.2 การคิดเชิงวิเคราะห์
 - 2.3 ความเข้าใจในภาระงาน
 - 2.4 การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น
 - 3.1 ความเชื่อด้วยเหตุผล
 - 3.2 การทำงานเป็นทีม
 - 3.3 ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 3.4 การจัดการแบบยืดหยุ่น

Spencer and Spencer (1993) จากการวิจัยกล่าวว่า สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) สามารถเข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจโอกาสการทำการตลาด อุปสรรคในการแข่งขัน การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตนเอง เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ ความสำเร็จ

2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leading) สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ปฏิบัติได้จริงและบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการให้บุคคลในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นอยากทำงานและทำสัญญาประชาคมร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

3. การจัดการด้านความสัมพันธ์ (Relationship management) สามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเครือข่ายอื่นในหลายๆองค์กร โดยการประสานความร่วมมือกับผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วย เช่น บริษัทห้างร้านทั่วไปที่เกี่ยวข้องรวมถึง ส่วนราชการต่างๆ สัมพันธภาพที่ว่ามีจำเป็นว่าต้องมีกับผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งที่ให้คุณให้โทษได้เท่านั้น แต่ใครก็ตามที่น่าจะเป็นประโยชน์กับเราต้องมีสัมพันธภาพที่ดีไว้เพื่อพึ่งพาอาศัย

4. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ต้องมีความยืดหยุ่นและความพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการ เมื่อต้องนำวิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในองค์กรไปปฏิบัติ

5. วิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง (Change implementation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง ทักษะต่างๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม การส่งเสริมสนับสนุน กระบวนการกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานเป็นกลุ่ม

6. นวัตกรรมของการเป็นเจ้าของกิจการ (entrepreneurial innovation) การสร้างแรงจูงใจให้ตระหนักถึงการเป็นเลิศในด้านการสร้างผลผลิตใหม่ การบริการที่หลากหลายและกระบวนการในการผลิต

7. ความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding) ต้องมีความเข้าใจบุคคลอื่น และตระหนักถึงคุณค่าของความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคคล

8. การมอบอำนาจ (Empowering) พฤติกรรมในการบริหารจัดการต้องแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานร่วมกัน แสดงความคิดเห็นต่างๆ การสนับสนุนการพัฒนาของพนักงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย การอยู่ภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลย้อนกลับ การคาดหวังทางบวกต่อผู้บังคับบัญชา การให้รางวัลในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งหมดนี้

9. การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Team facilitation) ทักษะกระบวนการกลุ่ม ต้องการกลุ่มคนที่หลากหลายมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย คือ การกำหนดเป้าหมายและบทบาทที่ชัดเจน การควบคุมสิ่งทีนอกเหนือการเจรจา และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. ความพร้อมในการทำงาน (Portability) สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและพร้อมเสมอในการทำหน้าที่ยังมีประสิทธิภาพ อดทนต่อความเครียดและภาวะกดดันต่างๆได้ดี

McShane (2000) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 7 ประการของผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จเอาไว้ ดังนี้

1. แรงขับ ผู้นำต้องมีแรงจูงใจภายในที่จะมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
2. แรงจูงใจสู่การมีภาวะผู้นำ เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจทางสังคมในการนำทีมหรือองค์การให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. มีความซื่อตรง ยุติธรรม มีแนวโน้มที่นำไปสู่การกระทำที่ตรงกับคำพูด พูดจริงทำจริง
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง หรือมีทักษะในการนำ และมีความสามารถทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล
5. ความหลักแหลม มีความรู้ ความฉลาดที่เหนือกว่าระดับปกติ มีความสามารถในเชิงกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีอย่างหลากหลาย
6. รอบรู้ในเชิงธุรกิจ เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ของบริษัทหรือองค์การ มีความสุขุมในการตัดสินใจมากขึ้น
7. ฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการติดตามและควบคุมอารมณ์ตนเองและบุคคลอื่น รู้จักแยกแยะและใช้ข้อมูลในการคิดและการกระทำ

Shermon (2004) ได้นำเสนอสมรรถนะการบริหารที่เป็นสมรรถนะระดับกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ คือ

1. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Mindset) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) มโนทัศน์และการคิดวิเคราะห์ 2) การคิดเชิงระบบ 3) ความเข้าใจสิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์แนวโน้ม
2. การสร้างเครือข่ายและการจัดการ (Networking and management) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ความชัดเจนตรงประเด็น 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ความสามารถในการปรับตัวในธุรกิจ
3. ธุรกิจสัมพันธ์ (Business Relation) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจธุรกิจ 2) การสร้างเครือข่ายธุรกิจ 3) ความสามารถในการปรับตัวในธุรกิจ

4. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) การระบุปัญหาชัดเจน 2) การแก้ปัญหาได้ตรงจุด 3) ความกระตือรือร้นทำงานเชิงรุก

5. ลักษณะส่วนบุคคล (Person Habits) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) มีความหนักแน่น 2) มีบุคลิกภาพเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติ

6. ภาวะผู้นำและการใช้อิทธิพล (Leadership and Influence) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) มีความยุติธรรม 3) ให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติ

7. ทักษะกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ 1) การจูงใจทีมงาน 2) การสร้างทีมงาน 3) การมุ่งความสำเร็จ

Hellriegel and Slocum (2005) แบ่งสมรรถนะการบริหารเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication Competency) ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และการเจรจาต่อรอง

2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration-Competency) ประกอบด้วย การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา การวางแผนและบริหารโครงการ การบริหารเวลา และการบริหารการเงินและงบประมาณ

3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน

4. สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) ประกอบด้วย ความเข้าใจในธุรกิจ ความเข้าใจในองค์กร และการดำเนินกลยุทธ์

5. สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ (Strategic Action Competency) ประกอบด้วย ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย และความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น

6. สมรรถนะในการบริหารตนเอง (Self-Management Competency) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม แรงขับเคลื่อนตัวและการตั้งสติ การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และความเข้าใจตนเองและการพัฒนาตนเอง

Hill (2008) แบ่งทักษะการบริหารงานเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ เป็นความสามารถในการมองภาพรวม การเข้าใจความหลากหลายของส่วนต่างๆขององค์กรที่มีผลต่อกัน การรวบรวมความคิดเพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั่วทั้งองค์กร ทักษะด้านนี้ผู้บริหารทุกระดับต้องมี แต่ในผู้บริหารระดับต้นเน้นที่ประเด็นด้านกลยุทธ์ในการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาในงานประจำ

2. ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะ ทั้งด้านวิธีการ กระบวนการ หรือเทคนิคในการปฏิบัติงาน ทักษะเหล่านี้รวมถึงความชำนาญในการใช้เครื่องมือพิเศษ กระบวนการใน

การติดตามผลการปฏิบัติงาน ความรู้ และทักษะด้านเทคนิคนี้มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น ซึ่งทำงานโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องใช้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคนี้ในการกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้ข้อมูลย้อนกลับและการช่วยเหลือบุคลากรแก้ปัญหาในงาน

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง การจูงใจ การสอนงาน การเจรจาต่อรอง และการนำ โดยผู้บริหารต้องมีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และบริหารโดยใช้ความรู้เหล่านี้เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทักษะนี้รวมทั้งการบริหารจัดการตนเอง ความเข้าใจตนเอง การควบคุมอารมณ์ที่เกิดจากแรงกระตุ้น โดยประยุกต์ใช้ทักษะเหล่านี้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานที่ ตลอดจนต้องเป็นตัวอย่งที่ดีให้กับบุคลากร

เอกชัย กี่สุขพันธ์, (2538) กล่าวว่า ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. การมองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน

2. ความสามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดผลกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ความไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เกิดขึ้น ในสังคมทั้งจากภายนอกและภายในองค์การ ทั้งจะต้องรู้จักวิธีคิดวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆได้ทั่วถึงทุกระดับองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารบุคคล ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การเพื่อทราบถึงแนวคิด ทศนคติ ความอึดอัดใจ ความไม่พอใจต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. การมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

ปฏิรูปการศึกษา สำนักงาน, (2545) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 2) ประสานการดำเนินงานเพื่อให้

การบริหารโดยองค์คณะบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่น 3) นิเทศและให้คำปรึกษา/แนะนำแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตามบริบทของเขตพื้นที่การศึกษา 4) จัดระบบทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงสุด 5) เป็นที่ยอมรับด้านคุณธรรม จริยธรรมและประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีในการประกอบอาชีพด้านการบริหารการศึกษา 6) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนรู้อุทิศตนการเปลี่ยนแปลง 7) มีภาวะการณ์เป็นผู้นำ / เป็นผู้นำ 8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการจนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษากับหน่วยงานส่วนกลาง

2. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) มีระบบการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา 2) กำหนดมาตรฐานการจัดการศึกษาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ 3) ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 4) วิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา 5) ส่งเสริมการดำเนินงาน และการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ 6) มีระบบการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการศึกษาด้านวิชาการอย่างทั่วถึง 7) สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านการศึกษาจนเป็นแบบอย่างที่ดี

3. ความสามารถในการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) จัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบัน 2) ติดตามและประสานงานให้ได้ข้อมูลด้านการศึกษาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็วและถูกต้อง 3) สร้างเครือข่ายข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 4) วิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำนโยบายแผนและการติดตามประเมินผลด้านการศึกษา 5) สร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการข้อมูลจนเป็นแบบอย่างที่ดี

4. ความสามารถในการจัดทำแผนการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการด้านการศึกษา 2) จัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาได้ถูกต้องเหมาะสม 3) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของงาน/โครงการในเชิงต้นทุนที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า 4) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับนโยบาย ความต้องการของท้องถิ่น 5) ริเริ่มพัฒนางานและจัดทำโครงการด้านการศึกษา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาและชุมชนพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

5. ความสามารถในการติดตามการประเมินผลการดำเนินการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมาย เกณฑ์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน 2) จัดวางระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 3) ดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ 4) จัดทำรายงานการติดตาม ประเมินผลเพื่อการเผยแพร่ 5) นำผลการติดตามไปใช้

ประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 6) สร้างความเข้มแข็งแก่สถานศึกษาจนเป็นแบบอย่างที่ดี

6. ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) เข้าใจรายงานทางการเงินและงบประมาณ และสามารถชี้แนะข้อบกพร่องของรายงานได้อย่างสร้างสรรค์ 2) วางระบบป้องกันการผิดพลาดทางการเงินและงบประมาณ และแก้ไขก่อนเกิดความเสียหายร้ายแรงต่อทางราชการ 3) จัดทำงบประมาณประจำปีและงบประมาณระยะยาวได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสม 4) บริหารงานพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อราชการ 5) วางระบบการบริหารการเงินและงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี

7. ความสามารถในการบริหารบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) มีความยุติธรรมและเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล 2) วางแผนกำลังคนได้อย่างเพียงพอ เหมาะสม เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ 3) มีความรู้ ความเข้าใจกฎ ระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ 4) มีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้และวิทยาการที่ก้าวทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนไป 5) มีระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 6) มีระบบการบริหารงานบุคคลที่สามารถแก้ปัญหาการบริหารจัดการในเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี

8. ความสามารถในการประสานความร่วมมือและส่งเสริมการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) รู้และเข้าถึงแหล่งสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ 2) สามารถระดมทรัพยากรการลงทุนในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) จัดตั้งและบริหารกองทุนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา 4) ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 5) มีระบบการประสานความร่วมมือในการระดมทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี

9. ความสามารถในการประสานความร่วมมือและส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) สร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือในชุมชน 2) สืบค้นและระดมภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา 3) จัดกิจกรรมทางการศึกษาที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 4) วางระบบการประสานความร่วมมือระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ทั้งกับส่วนกลางภายในเขตพื้นที่และระหว่างเขตพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงาน, (2546) ได้จัดทำสมรรถนะนักบริหารเพื่อใช้ในโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service : SES) โดยการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหาร 4 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหารคน ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ 1) การปรับตัวและการยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการให้กับทุก

สถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มความต้องการของงานหรือองค์การ ที่สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน 2) ทักษะในการสื่อสาร คือ ความสามารถที่เป็นทักษะ ศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน รวมถึงทักษะในการถ่ายทอดความคิดและแนวโน้มผู้ฟังและผู้อ่านโดยการพูด การเขียนและการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน และ 3) ประสานสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์การ โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. ด้านความรอบรู้ในการบริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ ดังนี้ คือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์การในการนำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนการกำหนดขอบเขตขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง 2) การมีจิตมุ่งบริการ คือ ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือ เสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และ 3) การวางแผนกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการสร้างแผนปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมายวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน การคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้

3. ด้านบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ 1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ คือ ความสำนึกในบทบาทหน้าที่ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจเพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่นในขณะเดียวกันก็มีความพร้อมในการรับตรวจและพร้อมรับผิดชอบในการกระทำและการตัดสินใจ 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ คือ ความสามารถในการบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันตามแผนและเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้ผลผลิตและการบริการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3) การบริหารทรัพยากร คือ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ ประกอบด้วย บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา ทรัพยากร ต้นทุนและอื่นๆ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ กลุ่มและบุคคลที่สามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

4. ด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะในการจัดการและการบริหาร 3 ประการ คือ 1) การตัดสินใจ คือความสามารถในการเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา การประเมินทางเลือกและผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้น ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการระบุการกำหนดขอบข่าย และวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ๆ และ 3) และความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในการให้คำแนะนำและการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร ทั้งในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

ศุภชัย ยาวประภาส, (2548) กล่าวถึง สมรรถนะหลักของนักบริหาร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารคน ความรอบรู้ในการบริหาร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารอย่างมืออาชีพ มีรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะด้านที่ 1 การบริหารคน ได้แก่

- 1) การปรับตัวและความยืดหยุ่น
- 2) ทักษะในการสื่อสาร
- 3) การประสานสัมพันธ์

สมรรถนะด้านที่ 2 ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่

- 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2) การมีจิตมุ่งบริการ
- 3) การวางแผนกลยุทธ์

สมรรถนะด้านที่ 3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่

- 1) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้
- 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
- 3) การบริหารทรัพยากร

สมรรถนะด้านที่ 4 การบริหารอย่างมืออาชีพ ได้แก่

- 1) การตัดสินใจ
- 2) การคิดเชิงกลยุทธ์
- 3) ความเป็นผู้นำ

เลขาธิการคุรุสภา สำนักงาน, (2549) ได้กำหนดสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) สามารถนำทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา 2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา และ 4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) สามารถวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา 2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา 3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม 4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ และ 5) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

3. การบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) สามารถบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพ

4. การบริหารทรัพยากร ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) สามารถวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน บัญชีได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

5. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน 2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงาน และ 3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของหน่วยงาน เพื่อรองรับการประเมินภายนอก

6. การนิเทศการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีที่หลากหลาย และ 2) สามารถพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

7. การพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรและกำกับติดตามการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของท้องถิ่น

8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ และ 3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

9. การวิจัยทางการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) สามารถนำกระบวนการทางวิจัย การวัดและประเมินผลไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาได้

10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา และ 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, (2551) ได้กำหนดสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
2. การบริการที่ดี ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
3. การพัฒนาตนเอง ศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวงวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน
4. การทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม
5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่างๆ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
6. การสื่อสารและจูงใจ ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร
7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ
8. การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา

ธีระ รุญเจริญ, (2550) ได้เสนอลักษณะความเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติ เช่น ความถนัด ความเป็นผู้นำ ลักษณะนิสัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. การศึกษา มีความรู้พื้นฐานทางด้านการบริหารการศึกษา จิตวิทยาการทำงาน พื้นฐานการศึกษา ค้นคว้า การวิจัย
3. บุคลิกภาพ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคง การสื่อสาร ความเข้มแข็งในจิตใจ กิริยามารยาท การแต่งกาย
4. มีคุณธรรม จริยธรรม
5. มีความสามารถ ความชำนาญการในการนำองค์การ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การประสานงาน

สำนักงานพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, (2552) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการสมรรถนะตามโครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 10 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ผู้นำบริหารจัดการเรียนรู้
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. จริยธรรม
5. การสื่อสารและจูงใจ
6. ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล
7. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
8. การร่วมแรงร่วมใจ
9. การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
10. การประเมินผลและติดตามผลการบริหารจัดการศึกษา

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์สมรรถนะการบริหาร

องค์ประกอบ สมรรถนะการบริหาร	ผลการสังเคราะห์															
	Boyatzis (1982)	Boam and Sparrow (1992)	Spencer and Spencer (1993)	Mcshane and others (2000)	Shermon (2004)	Hellriegel, Jackson and Stocum (2005)	Hill and McShane (2008)	เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538)	สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545)	สำนักงาน ก.พ. (2546)	คุรุสภา (2548)	ศุภชัย ยาวประภาษา (2548)	สพฐ. (2549)	ธีระ รุญเจริญ (2550)	สถาบันพัฒนาครู (2552)	
1. การคิดวิเคราะห์	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			10
2. การรับรู้โลกาภิวัตน์	✓			✓	✓	✓	✓	✓								6
3. การควบคุมตนเอง	✓		✓	✓	✓	✓	✓							✓		7
4. การวางแผน		✓				✓		✓	✓	✓		✓				7
5. การทำงานเป็นทีม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		11
6. ความเข้าใจในองค์กร		✓				✓	✓				✓					4
7. การสื่อสาร			✓			✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	9
8. การเจรจาต่อรอง			✓			✓	✓									3
9. การแก้ปัญหา			✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓				7
10. การบริหารการเปลี่ยนแปลง			✓		✓	✓			✓	✓		✓			✓	7
11. การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				7
12. คุณธรรม จริยธรรม				✓	✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓	8
13. การบริหารจัดการองค์กร			✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓				7
14. การพัฒนาตนเอง				✓	✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓	8
15. ความเป็นผู้นำ					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	9
16. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						✓			✓			✓				3
17. การเป็นแบบอย่างที่ดี	✓			✓	✓				✓							4
ผลการสังเคราะห์	4	4	8	6	12	16	11	9	10	9	5	6	5	5	6	

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์สมรรถนะการบริหาร ตามแนวคิดขององค์การและนักวิชาการ สามารถสรุปสมรรถนะการบริหารที่ครอบคลุมและเหมาะสมที่จะนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ โดยอาศัยแนวคิดของ Hellriegel, Jackson and Slocum. (2005) อีกทั้งผลการวิจัยของ Hellriegel, Jackson and Slocum. (2005) ยังพบว่า ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสมรรถนะประกอบไปด้วย

- 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)

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับรายละเอียดในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication Competency)

มนุษย์จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต เพราะต้องติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดระหว่างบุคคล เพื่อให้เข้าใจเรื่องราวระหว่างกัน การสื่อสารมีประโยชน์ทั้งในแง่บุคคลและสังคม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้สังคมเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศ และทำให้มนุษย์สามารถสืบทอดพัฒนา เรียนรู้ และรับรู้วัฒนธรรมของตนเองและสังคมได้

การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (*improving organizational communication*)

หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กรและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2548)

1. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feed back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่าการสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition) การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการสั่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. ระยะเวลา (timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสม ในการสื่อสารเวลาหนึ่ง ๆ องค์กรและกลุ่มอาจกำหนดมาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4. ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำและระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ภาษาในระดับใด

5. ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers) การสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กรอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กรก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสาร ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้

8. การฟังอย่างตั้งใจ (listen actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะเดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจ

ข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วย

อิทธิพลของการสื่อสารที่มีต่อองค์กร

ด้วยลักษณะและความสำคัญของการสื่อสารที่มีอยู่ ทำให้ผู้บริหารต้องทราบถึงการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและการบริหารในหลายทางด้วยกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2543)

1. การสื่อสารส่วนมากจะดำเนินไปในรูปแบบของสื่อสัญลักษณ์มากมายหลายแบบ ความหมายในที่นี้ คือ ลายลักษณ์อักษร ซึ่งทำให้การตีความหมาย หรือการทำความเข้าใจกับการสื่อสารต้องมีการวิเคราะห์ ตีความ และสังเกตดูสื่อสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องหลายๆ แบบมาประกอบด้วย เสมอ โดยที่สภาพแวดล้อมภายนอกมักมีอาณาเขตกว้าง มีความอ่อนไหว สภาพดังกล่าวจึงกลายเป็นช่องว่างที่มีอยู่ตลอดเวลา

2. การสื่อสารทำให้เกิดการคาดหมาย หรือเกิดการตีความทางกลยุทธ์ในทางต่างๆ ได้หลายทาง นั่นคือ ด้วยเหตุที่การติดต่อสื่อสารข้างต้นจะมีการโยนโยนสถานการณ์และในสภาพแวดล้อมอยู่เสมอตลอดเวลา โดยที่สภาพแวดล้อมภายนอกมักมีอาณาเขตกว้าง มีความอ่อนไหว สภาพดังกล่าวจึงทำให้กลายเป็นช่องว่างที่มีอยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่จะกลายเป็นการเปิดช่องให้มีการตีความไปได้หลายทิศทางที่แตกต่างกัน ดังเช่นกรณีฝ่ายบริหารได้กล่าวถึงการมุ่งให้ความสำคัญต่อพนักงาน ก็อาจตีความไปได้หลายทาง โดยบางฝ่ายอาจเน้นมากจนเกินไป จนกระทั่งมีการทุ่มเทให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นการใหญ่ จนมากเกินไปจนเกิดผลและเกินพอดี ขณะที่บางฝ่ายอาจหมายถึงเพียงให้ดูแลคนงานให้ทำงานให้ดี หรือบางคนอาจคิดว่าให้ทำงานเบาเท่านั้น คือ แค่ให้มีการเอาใจใส่งานเฉพาะหน้าที่ที่กำลังมาถึงและต้องทำ ซึ่งตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่าด้วยการสื่อสารอันเดียวกัน สามารถทำให้คิดไปได้แตกต่างกันหลายทาง

3. การสื่อสารจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และหมุนเวียนไปกลับตลอดเวลา ซึ่งเท่ากับเป็นการบอกโดยทางอ้อมว่า การสื่อสารสามารถก่อปัญหาทำให้เกิดความซับซ้อน ซึ่งเท่ากับบอกให้ต้องระวังกับการต้องจัดให้เป็นระบบที่ดี รวมไปถึงการระวังความสับสนที่อาจตามมาได้ตลอดเวลา

ทั้งหมดนี้เท่ากับจะบอกให้ทราบว่า การสื่อสารควรเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องใช้เวลาและต้องเอาใจใส่และจัดการเป็นพิเศษเสมอ

ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์กร มักจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นเสมอ ทั้งนี้เพราะการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลนั้น การตีความของแต่ละคนในเรื่องต่างๆ จะแตกต่างกัน เมื่อกระบวนการในการสื่อสารมีการเข้ารหัสถอดรหัส โอกาสที่การสื่อสารจะผิดพลาดเกิดความไม่ตรงกันจึงเกิดขึ้นได้ไม่

ยากนัก เพราะในแต่ละวันการสื่อสารในองค์กรมีจำนวนมาก ทั้งในการวางแผน การแบ่งงานกันทำ การจัดรูปแบบงาน การควบคุม การนำหรือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ซึ่งเวลาที่ใช้ในการสื่อสารในองค์กรประมาณ 70-75% ของเวลาในการทำงาน ดังนั้นเมื่อองค์กรมีการสื่อสารตลอดเวลาโอกาสที่จะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงยังมีอยู่ และเมื่อมีความผิดพลาดในการสื่อสารเกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย โดยเฉพาะการรับข่าวสารที่ผิดพลาดหรือบิดเบือนไป ความผิดพลาดหรือปัญหาในการสื่อสารมีสาเหตุหลายประการ คือ (วันชัย มีชาติ, 2551)

1. อุปสรรคด้านเทคนิค (Technical Barriers) ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ทำให้การสื่อสารผิดพลาดไป ซึ่งประกอบได้ด้วย

1.1 ระยะเวลา (Timing) เป็นการตอบคำถามว่าเมื่อไรจะมีการติดต่อสื่อสาร การส่งสารในเวลาที่เหมาะสมเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะหากสื่อสารในเวลาที่ไม่เหมาะสม จะทำให้การสื่อสารเบี่ยงเบนไป และเกิดปัญหาในการปฏิบัติได้ เช่น การตักเตือนควรทำเมื่อพนักงานทำผิดทันที แต่หากปล่อยเวลาไปจะทำให้การตักเตือนไม่บรรลุผลสำเร็จได้

1.2 ข้อมูลมากเกินไป (Information Overload) เป็นสภาพที่ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการจะส่งให้ผู้รับในครั้งนั้นมีมากเกินไป โดยเฉพาะในเวลาจำกัด ผู้รับจะไม่สามารถรับข้อมูลทั้งหมดได้ ทำให้ข้อมูลบางส่วนไม่ได้รับความสนใจหรืออาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ นอกจากนี้ ความกดดันในเรื่องของเวลาก็จะทำให้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การสื่อสารเบี่ยงเบนไปด้วย

1.3 ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม (Culture Differences) ในสังคมแต่ละสังคมจะมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม เหตุการณ์ หรือพฤติกรรมอย่างเดียวกัน คนที่อยู่ในสังคมต่างกันก็จะมี ความต่างกัน เช่น การส่ายหน้าคู้กันของคนอินเดีย คือ การยอมรับ ซึ่งแตกต่างกับสังคมไทย ที่การยอมรับคือการพยักหน้า หากคนต่างวัฒนธรรมมาสื่อสารกัน ก็จะเกิดความเบี่ยงเบนหรืออุปสรรคในด้านนี้ได้

2. อุปสรรคด้านภาษา (Language Barriers) ปัญหาด้านภาษาเป็นสาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล มีความผิดพลาดไปจากความเป็นจริง ปัญหาด้านภาษามักได้แก่เรื่อง

2.1 ความหมายของคำ (Semantics) คำบางคำมีความหมายหลายอย่าง หากผู้ส่งสารและผู้รับสารเข้าใจความหมายคนละอย่างหรือความหมายที่ต่างกันอย่างหนึ่ง จะทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน การสื่อสารจะผิดพลาดไปด้วย

2.2 คำศัพท์ที่ใช้ (Vocabulary) ศัพท์ในการสื่อสารมีจำนวนมาก การเลือกใช้คำศัพท์ให้ทุกคนเข้าใจตรงกันจึงเป็นเรื่องยาก การเลือกคำศัพท์ที่เข้าใจง่ายและเหมาะสมกับอาชีพและระดับของคนที่เราสื่อสารด้วย จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ในส่วนของการสื่อสารที่ใช้ภาษาเขียนหรือสัญลักษณ์ เพื่อการสื่อสารนั้นจำเป็นต้องใช้หลักการเขียนหนังสือที่ดี ซึ่งเป็นหลักที่ได้รับความนิยมและใช้กันอยู่ค่อนข้างมากนั้นคือ หลัก 5C สาเหตุที่เรียกขานว่าเป็นหลัก 5C นั้นก็เพื่อประโยชน์ในการจดจำที่ง่าย โดยมีรายละเอียดดังนี้ (นภลัย สุวรรณธาดา, 2550)

1. Correct คือ ความถูกต้องซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในการสื่อสาร ในการสื่อความหมายหรือในการเขียนหนังสือ ความถูกต้อง ตรวจสอบหรือใช้เป็นหลักในการเขียนคือ

1.1 ความถูกต้องในรูปแบบ ซึ่งได้แก่รูปแบบตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณที่เป็นเครื่องกำหนดรูปแบบทั้งปวงของประเภทหนังสือราชการของคำ ถึงแม้เป็นเรื่องน่าเบื่ออยู่มาก แต่ก็จะต้องหลีกเลี่ยงไม่ได้

1.2 ความถูกต้องในเนื้อหา ซึ่งข้อมูลที่จะใช้ในการเขียนนั้น ต้องเป็นข้อมูลที่ต้องค้นหาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อให้เกิดความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูล ข้อมูลนั้นคือส่วนที่จะนำมาใช้เป็นเนื้อหา เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงความถูกต้องของข้อมูลที่จะนำมาเขียนอยู่ทุกขณะด้วย และระมัดระวังในเรื่องความถูกต้องของเนื้อหาอย่างละเอียด

1.3 ความถูกต้องในหลักภาษา ประการแรกจะต้องถูกหลักไวยากรณ์ มีประธานของประโยค มีกิริยาและมีกรรม สามส่วนที่ประกอบกันเป็นประโยค ความถูกต้องในหลักของภาษาที่จะต้องใช้ในการเขียนอีกประการหนึ่งคือ การไม่ใช้ภาษาพูดในการเขียน ถ้าหากการเขียนหรือการสื่อสารนั้นเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ

2. Clear คือ ความชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องที่จะช่วยให้กระบวนการในการสื่อความหมายเป็นไปอย่างราบรื่น ความชัดเจนนั้นพิจารณาได้จากการเขียนหนังสือให้อ่านแล้วเข้าใจง่าย หรือรับรู้โดยตลอด อ่านแล้วไม่มีข้อสงสัย ไม่ต้องตีความว่าอาจจะเป็นเช่นนั้นหรืออาจจะเป็นเช่นนั้น ความชัดเจนที่ว่านี้คือ ความชัดเจนในถ้อยคำภาษา อันนำไปสู่ความชัดเจนในจุดประสงค์ทั้งหมด คือ อ่านแล้วเข้าใจเรื่องได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม มีเรื่องของความชัดเจนหรือความกระจ่างอีกประการหนึ่งที่จะต้องได้กล่าวถึง นั่นคือ ความกระจ่างตา ความหมาย คือ การมีย่อหน้าที่ชัดเจนไม่ใช่เขียนหนังสือแบบเป็นพืดติดกันไปหมด ซึ่งลักษณะของย่อหน้านั้น คือการเขียนโดยมีสาระสำคัญของการเขียนอยู่เป็นประเด็น เมื่อหมดประเด็นหรือหมดเรื่องที่จะต้องเขียนในย่อหน้านั้นแล้ว จะต้องขึ้นประเด็นใหม่แล้วก็ควรที่จะขึ้นย่อหน้าใหม่ แต่ถ้าประเด็นนั้นมีความละเอียดซับซ้อนเป็นที่เห็นได้ว่าจะไม่อาจเขียนให้จบประเด็นได้ในย่อหน้า ก็ขึ้นย่อหน้าใหม่ได้ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดย่อหน้าที่ยาวเกินไปในการเขียน

3. Confirm คือ การยืนยันได้ในสิ่งที่เขียน การเขียนนอกจากจะต้องเขียนด้วยความถูกต้องและความชัดเจนแล้ว ยังต้องเขียนด้วยความรัดกุม ซึ่งสามารถยืนยันในสิ่งที่เขียนได้ทั้งในแง่ของข้อมูล หรือข้อเท็จจริง รวมทั้งอ้างอิงทางกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ มติ และมีความหมาย

รวมถึงการเขียนหนังสือที่อ่านแล้วไม่ต้องตีความ หากแต่จะต้องเขียนให้เข้าใจได้โดยความเรียบง่าย และไม่มีแง่มุมให้พิจารณาเป็นอย่างยิ่ง

4. Concise คือ ความสั้น กระชับ กะทัดรัด อันได้แก่การเขียนหนังสือโดยไม่ใช่ถ้อยคำ ฟุ่มเฟือย ไม่วกวน ไม่ซ้ำซาก ไม่ใช่ถ้อยคำซ้ำกันในที่ใกล้กัน ต้องเขียนในลักษณะสรุปความ คือนำเสนอส่วนที่เป็นข้อมูลและเป็นสาระสำคัญให้ผู้อ่านเข้าใจได้ในความกระชับหรือความกะทัดรัดนั้น ไม่ควรเขียนในลักษณะขยายความโดยไม่จำเป็น เพราะจะทำให้ไม่น่าอ่าน

5. Convince คือ การโน้มน้าวหรือการโน้มนำ ซึ่งเป็นเรื่องที่จำเป็นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเขียนเพื่อขอความช่วยเหลือ ขอความร่วมมือ หรือขอความอนุเคราะห์จากผู้อื่นหรือจากหน่วยงานอื่น การโน้มน้าวที่วันนี้ต้องประกอบด้วยการใช้ภาษาที่ดี สุภาพ เพื่อจะเดินทางไปถึงจุดหมายปลายทางแล้วยังต้องมีความจริงใจในการเขียน ความจริงใจนั้นก็คือการเขียนด้วยความรู้สึกที่ตรงใจอย่างแท้จริง อย่าเขียนหนังสือแบบเกินจริงหรือยกยอปอปั้น จนทำให้ผู้อ่านรู้สึกว่าคุณเขียนไม่ได้มีความจริงใจในทุกถ้อยคำที่เขียนมา ภาษาหนังสือไม่ว่าจะเป็นหนังสือราชการหรือหนังสือใดๆ ก็ตาม ถ้ามีความจริงใจในการเขียนเป็นที่ตั้งแล้ว ภาษานั้นจะงดงามเสมอ

3. อุปสรรคด้านจิตวิทยา (Psychological Barriers) ปัญหาความผิดพลาดและเบี่ยงเบนของการสื่อสารที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ จะเกิดปัญหาทางด้านจิตวิทยา ซึ่งจะประกอบไปด้วยตัวแปรที่ทำให้การสื่อสารผิดพลาดหลายประการ คือ

3.1 การกรองข้อมูล (Information Filtering) ได้แก่ กระบวนการในการส่งผ่านข้อมูลระหว่างคนในองค์กร ซึ่งมักจะมีการตัดแปลงข้อมูลหรือตัดข้อมูลบางส่วนออก ทำให้ข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริง และทำให้เกิดการผิดพลาดในการติดต่อสื่อสาร เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรายงานข้อมูลให้หัวหน้าก็จะมีการปรับแต่งข้อมูลหรือตัดข้อมูลที่จะเป็นผลเสียแก่ตนเองออก ดังนั้น ยิ่งข้อมูลข่าวสารต้องผ่านตัวกรองมาก โอกาสที่จะผิดพลาดก็จะมากยิ่งขึ้น

3.2 การขาดความเปิดเผยและจริงใจ (Lack of Trust and Openness) ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขาดความเปิดเผยและจริงใจ ปัญหาด้านการสื่อสารจะเกิดขึ้นทันที เพราะจะขาดความระมัดระวังมองกันในแง่ลบและจ้องจับผิดกัน ทำให้การสื่อสารผิดพลาดจากความเป็นจริง ซึ่งปัญหาด้านนี้อาจแก้ไขโดยใช้นโยบาย Open Door Policy อย่างจริงจัง การให้ข่าวสารย้อนกลับแก่สมาชิกจะทำให้มีการตรวจสอบและแสดงการเปิดเผยแบบหนึ่ง

3.3 ความอิจฉา (Jealousy) จะทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกผิดพลาดได้ เช่น เมื่อมีความรู้สึกอิจฉาริษยาระหว่างเพื่อนร่วมงาน ก็จะมีการให้ข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชาในด้านที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานไม่ตรงกับความเป็นจริงได้

3.4 การครอบงำ/ครอบครองทางความคิดก่อน (Preoccupation) เป็นการรับรู้ข้อมูลในเรื่องที่มีการติดต่อสื่อสารกันก่อนและอาจเป็นข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง เช่น ข่าวลือ ผู้รับข้อมูลอาจเชื่อข้อมูลแรกที่ตนเองได้รับ ทำให้การสื่อสารเบี่ยงเบนไป และทำให้การแสดงออกและตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวออกมาอย่างไม่เหมาะสม

3.5 ความคาดหวัง (Expectation) คนทุกคนจะมีความคาดหวังในเรื่องต่างๆ เมื่อมีการสื่อสารบุคคลก็จะรับรู้สิ่งต่างๆ ตามความคาดหวังของตนเองมากกว่าตามความเป็นจริง และตีความสิ่งที่เราได้รับรู้ตามความคาดหวัง ทำให้การติดต่อสื่อสารเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง

3.6 การรับรู้ที่แตกต่าง (Perception set Differences) เป็นวิธีการที่คนเรารับรู้เรื่องต่างๆ และอธิบายหรือตีความสิ่งต่างๆ แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ประสบการณ์ การศึกษา ความเชื่อ และค่านิยมของแต่ละคน สถานการณ์เดียวกันคนจะตีความแตกต่างกันออกไป การตีความที่แตกต่างกันหรือการรับรู้ที่แตกต่างกันจะมีผลให้การสื่อสารเบี่ยงเบนและผิดพลาดจากความเป็นจริง

3.7 สิ่งรบกวน (Noise) ได้แก่ ทุกสิ่งทุกอย่างที่เข้ามาแทรกและทำให้การสื่อสารผิดพลาดไปจากความเป็นจริง เช่น การมีเสียงดังแทรกขณะโทรศัพท์ ทำให้ไม่สามารถฟังเสียงได้อย่างชัดเจน สิ่งรบกวนนี้อาจเกิดขึ้นได้ทุกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร และเป็นที่มาของความผิดพลาดในการสื่อสาร

ความสามารถในการสื่อสาร

ธนู ชาติธนานนท์, (2552) ได้กล่าวถึงความสามารถในการสื่อสารที่ดี ดังนี้

1. attending คือ การตั้งใจ ให้ความสำคัญต่อการส่งและรับสื่อ เช่น การพูดอย่างตั้งใจ การแสดงความสนใจ การสบตา การแสดงท่าทีกระตือรือร้น สนใจ เช่น การขยับตัวเข้าไปใกล้ การผงกศีรษะ แสดงความเข้าใจ เป็นต้น

2. Paraphrasing คือ การพูดทวนการสะท้อนคำพูด เป็นการแสดงความสนใจและความต้องการที่จะรู้เพิ่มเติม

3. Reflection of feeling คือ การสะท้อนอารมณ์ที่อีกฝ่ายแสดงออกมา กลับไปให้ผู้รับนั้นเข้าใจอารมณ์ของตนเองมากขึ้น

4. Summarizing คือ การสรุปความ ประเด็นที่สำคัญเป็นระยะ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

5. Probing คือ การซักเพิ่มเติมประเด็นที่สนใจ เพื่อหาความชัดเจนเพิ่มขึ้น

6. Self disclosure คือ การแสดงท่าทีเปิดเผยเป็นมิตรของผู้ส่งสารโดยการแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของตนที่ไม่ใช่การขัดแย้งหรือตำหนิ

7. Interpretation คือ การอธิบายแปรความหมายในประสบการณ์ที่อีกฝ่ายแสดงออกเพื่อให้เกิดความเข้าใจ รู้ในสิ่งที่มีอยู่นั้นมากขึ้น

8. Confrontation คือการนำประเด็นที่ผู้ส่งสารพูดหรือแสดงออกด้วยท่าทางที่เกิดจากความขัดแย้ง สับสนภายในของผู้ส่งสารเองกลับมาให้ผู้ส่งสารได้เผชิญกับความขัดแย้ง สับสนที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในตนเองเพิ่มขึ้น

ชัยชนะ โพธิวาระ, (2551) กล่าวว่า สิ่งที่ผู้สื่อสารควรมีที่สำคัญ มี 5 ประการ

1. มีความรู้ความสามารถ หากผู้สื่อสารมีความรู้ความสามารถทั่วไปอยู่ในระดับสูง จะมีความเชื่อมั่นในตนเอง รับรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว แต่หากผู้สื่อสารมีความรู้ความสามารถต่ำ ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆ ย่อมจะต่ำไปด้วย หากผู้ส่งสารและผู้รับสารมีพื้นฐานความรู้แตกต่างกัน กรณีผู้ส่งสารมีความรู้ ความสามารถสูงกว่าผู้รับสาร จะทำให้ผลสำเร็จของการสื่อสาร ดีกว่ากรณีผู้ส่งสารมีความรู้ความสามารถต่ำกว่าผู้รับสาร

2. มีทักษะในการสื่อสาร คือ มีความเชี่ยวชาญในการพูด การเขียน การแสดงออกทางพฤติกรรม จิตวิทยาสูงใจสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และการฝึกฝนตนเองเป็นสำคัญ

3. มีเจตคติที่ดี ผู้สื่อสารที่มีเจตคติที่ดีต่อกัน จะช่วยให้เข้าใจซึ่งกันและกันได้ง่ายขึ้น รู้จักวิเคราะห์ความรู้ ความคิด ข่าวสารอย่างเป็นกลางและมีเหตุผล แต่หากผู้สื่อสารไม่มีเจตคติที่ดีต่อกัน อาจมองกันในแง่ร้ายและบิดเบือนข่าวสาร

4. พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม เนื่องจาก สังคม วัฒนธรรม รวมถึง เพศ อายุ เป็นตัวกำหนดความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดของคนในสังคม ผู้ที่จะสื่อสารเข้าใจกันได้ดีที่สุดนั้น ได้แก่ ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมเหมือนกัน ทั้งผู้รับและผู้ส่ง ผู้สื่อสารมีความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรม อาจทำให้การสื่อสารล้มเหลว ทั้งนี้ เพราะการพูดหรือการปฏิบัติอย่างหนึ่งในสังคม อาจแปลความหมายแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่ง

องค์ประกอบของการสื่อสาร

1. แหล่งสารหรือผู้ส่งสาร (Soeur) คือ แหล่งกำเนิดสารหรือผู้ที่เลือกสรรข่าวสารเกี่ยวกับแนวความคิดหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น แล้วส่งต่อไปยังผู้รับสาร ผู้ส่งสารอาจเป็นบุคคลเพียงคนเดียวหรือหลายคน หรืออาจเป็นหน่วยงานขององค์กรต่างๆ

2. สาร (Message) คือ ผลผลิตของผู้ส่งสารที่ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสารและวัตถุประสงค์ของตนที่ปรากฏออกมาในรูปรหัส เช่น เมื่อเราพูด สารก็คือสิ่งที่เราพูด เมื่อเราเขียน สารก็คือตัวหนังสือที่เราเขียนเป็นคำ เป็นประโยค เมื่อเราแสดง สารก็คือ กิริยาท่าทางที่แสดงออกมา เมื่อเราอ่านหนังสือ สารก็คือ ข้อความ ภาพที่ปรากฏในหน้าหนังสือ

3. ช่องทางการสื่อสาร หรือสื่อ (Chanel) คือ เป็นตัวกลางในการนำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยผ่านการรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การเห็น ได้ยิน สัมผัส ลิ้มรส หรือดมกลิ่นได้ ทั้งนี้ผู้ส่งสารจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะส่งข่าวสารข้อมูลให้เหมาะสมกับความรู้

ความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับสาร โดยผ่านช่องทางสื่อต่างๆ เช่น สื่อบุคคล สื่อมวลชน และสื่อเฉพาะกิจ

4. ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มที่รับสารของผู้ส่งสาร ผู้รับสารอาจเป็นคนเดียวหรือหลายคน เช่น กลุ่มประชาชนในชุมชน หรือผู้นำชุมชนคนเดียวกก็ได้

5. ปฏิกริยาตอบกลับ (Feedback) คือ วิธีการหรือปฏิกริยาที่ฝ่ายผู้รับสารแสดงออกมาให้ผู้ส่งสารได้รับทราบ ทั้งนี้ สืบเนื่องจากผลของการสื่อสาร นับว่าเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้ส่งสารสามารถหยั่งรู้ว่าข่าวสารที่ส่งออกไปนั้น ได้รับผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ เพียงไร ลักษณะการตอบกลับอาจเป็นไปโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

ประมะ สตะเวทิน & คณะ, (2546) กล่าวว่า การสื่อสารจำแนกได้ 4 ลักษณะ คือ

1) ตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดไปยังผู้รับสารเพียงฝ่ายเดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถามข้อสงสัย หรือแสดงความคิดเห็น ไม่มีปฏิกริยาย้อนกลับจากผู้รับสาร การสื่อสารแบบนี้มีลักษณะเป็นเส้นตรงจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยตรง ปราศจากการคำนึงถึงปฏิกริยาโต้กลับจากผู้รับสาร ทำให้ปริมาณของข้อมูลสะท้อนกลับ(Feedback) จากผู้รับสารมีน้อยหรือไม่มีเลย การสื่อสารในลักษณะนี้จะออกมาในรูปแบบนโยบาย แผนงาน คำสั่งต่างๆ ของผู้บริหาร โดยผ่านสื่อชนิดต่างๆเกิดขึ้นกับสื่อมวลชน เช่น เอกสาร สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ที่มีการนำเสนอสู่ประชาชนฝ่ายเดียว

การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสารทางหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันเมื่อผู้รับสารได้รับข้อมูลแล้วก็ส่งข้อมูลข่าวสารตอบกลับมายังผู้ส่งสารด้วยอีกทางหนึ่ง จึงเป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างก็สามารถรับส่งข่าวสารซึ่งกันและกัน มีโอกาสเปิดให้ผู้รับสารได้ซักถามข้อข้องใจหรือข้อสงสัย ต่างมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน มีการโต้ตอบกัน ทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถที่จะตอบสนองกันเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจน การสื่อสารแบบนี้ผู้ส่งสารจะให้ความสำคัญกับปฏิกริยาโต้กลับ (Feedback) ของผู้รับสาร

2) ตามลักษณะการใช้ แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่ และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารเป็นสำคัญ ตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ประกาศแจ้ง นโยบาย คำสั่ง การปฏิบัติงาน

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งหน้าที่ และมีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ แต่

เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากความสนิทสนมคุ้นเคย และจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่า การสื่อสารในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด เช่น การพบปะ พูดคุย สนทนากัน

3) ตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำหรือแบบวจนะ (Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่อาศัยคำพูดหรือตัวเลข เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปของภาษาพูด ภาษาเขียน หรือทางคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อความหมายให้ผู้รับสารเข้าใจความหมายได้อย่างชัดเจน และตรงตามกับผู้ส่งสารต้องการ ลักษณะการสื่อสารแบบนี้ เช่น การสนทนา การสัมภาษณ์ การเขียนบันทึก การประกาศข่าวสาร การประชุม

การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำหรือแบบอวจนะ (Non-Communication) หมายถึง การสื่อสารโดยปราศจากคำพูด แต่แสดงออกทางท่าทาง สีหน้า การเคลื่อนไหวส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายตามธรรมชาติของคน ซึ่งแต่ละบุคคลก็สื่อสารกับบุคคลอื่นโดยมีความหมายเฉพาะของตนเอง ซึ่งทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเราอยู่ในสภาพเช่นใด เช่น การสั่นศีรษะแสดงถึงการปฏิเสธ การพยักหน้าแสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย

4) ตามการไหลของข่าวสาร แบ่งเป็น 2 รูปแบบ

การสื่อสารตามแนวดิ่ง (Top-down Communication) แบ่งเป็น

การสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down หรือ Downward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่ามายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า โดยออกมาในรูปของนโยบาย แผนงาน ประกาศ เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารรูปแบบนี้จะทำให้ผู้รับสารที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าไม่เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ขาดความคิดริเริ่ม คอยรับฟังคำสั่งอยู่เสมอ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และไม่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up หรือ Upward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากผู้ส่งสาร ซึ่งอยู่ในระดับหรือตำแหน่งที่ต่ำกว่า ขึ้นไปสู่ผู้รับสารซึ่งอยู่ในระดับหรือตำแหน่งที่สูงกว่า ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของสังคมได้ติดต่อสื่อสารกัน โดยมีทั้งการส่งสารและการรับสารอย่างเท่าเทียมกัน การสื่อสารรูปแบบนี้จะออกมาในลักษณะของการประชุม ปรึกษาหารือ การสัมมนา เป็นต้น ทั้งนี้จะก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเสริมสร้างให้มีความคิดสร้างสรรค์ และทำให้สมาชิกทุกส่วนของสังคมมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างเต็มที่

การสื่อสารตามแนวนอนหรือแนวราบ (Horizontal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ที่มีระดับหรือตำแหน่งที่เสมอกัน ใกล้เคียงกัน โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว เช่น เพื่อนฝูงญาติพี่น้อง การสื่อสารรูปแบบนี้จะช่วยเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมกันของหมู่คณะ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และเป็นแบบการสื่อสารอีกรูปแบบหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสังคม

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล

เอกชัย กี่สุขพันธ์, (2538) ได้สรุปข้อเสนอแนะสำหรับการสื่อสาร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ดังนี้

1. ผู้ส่งข่าวสารจะต้องทำความเข้าใจและกระจ่างชัด (Clearly) ในสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารว่าจะสื่ออะไร ให้ใคร มีวัตถุประสงค์ของการสื่อสารอะไร และต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างไร
2. เลือกช่องทางการสื่อสาร (Channel) ที่เหมาะสมกับข่าวสารที่ต้องการจะสื่อออกไปให้ผู้รับทราบ ไม่ว่าจะเป็นแบบใช้วาจา (Verbal Communication) หรือแบบไม่ใช้วาจา (Non-Verbal Communication) ได้แก่ รูปภาพ สี สัญลักษณ์ รายงาน โทรทัศน์ เทปเสียง หรือการประชุม เป็นต้น
3. พยายามสื่อความให้สมบูรณ์ ชัดเจนและให้ข้อมูลเพียงพอ เหมาะสมกับผู้รับข่าวสารที่จะนำไปปฏิบัติได้
4. คำนึงถึงพื้นฐานของผู้รับข่าวสาร ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ และทัศนคติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม
5. เวลาที่เหมาะสมในการสื่อสาร จะต้องไม่น้อยเกินไปหรือเนิ่นนานเกินไปจนเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ
6. พยายามหลีกเลี่ยงการประเมินหรือตีความหมายพฤติกรรม ควรบอกถึงพฤติกรรมเท่านั้น
7. การถามย้ำเพื่อรับ Feedback จะช่วยให้ผู้ส่งข่าวสารเกิดความมั่นใจว่าผู้รับข่าวสารได้รับความรู้ ความหมายหรือมีความเข้าใจที่ถูกต้อง
8. พยายามทำตัวให้เป็นผู้ฟังที่ดี โดยจะต้องฟังเพื่อให้รู้จุดมุ่งหมายและทัศนคติของผู้พูดและหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ (Negative Feedback)

ความสามารถในการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, (2539) กล่าวว่า ความสามารถในการสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีนั้นหมายถึง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้พนักงานในองค์กร หรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบเรื่องราวขององค์กร ทำให้รู้ว่าผู้บริหารพูดว่าอะไร และจะบริหารจัดการและดำเนินการอย่างไร และสำหรับผู้บริหารเองก็จะได้ทราบเรื่องราวเหตุการณ์ต่างๆ รวมถึงความต้องการของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งทางคุณภาพและประสิทธิภาพในองค์กรได้

วรนาถ แสงมณี, (2544) กล่าวว่า ความสามารถในการสื่อสารถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นเสทอสื่อในการนำความประสงค์ ความคิดเห็นในทุกระดับให้มีโอกาสได้ส่งผ่านถึงกัน การสื่อสารและการจูงใจเป็นการบริหาร

ที่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด การสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และยังมีผลเชื่อมโยงไปถึงการจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี และเกิดความจงรักภักดียึดมั่นผูกพันต่อองค์กรร่วมกัน

Robbins and Coulter (1999) กล่าวว่า เพื่อให้การสื่อสารในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงนั้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถที่จะแสดงออกในลักษณะต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและรับรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้น และต้องใช้ความสามารถในการสื่อสารเพื่อควบคุม แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของการประสบความสำเร็จในการสื่อสาร คือ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ และมีความชำนาญในการรับรู้และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนถึงแจ้งให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ต้องให้เวลาในการสนทนากับพนักงานและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

2) ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการกระทำและคำพูดที่สอดคล้องกัน จะต้องช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการกระทำ การส่งข่าวสารออกไปของผู้บริหารจะต้องไม่ขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการ เพราะจะทำให้ผู้บริหารสูญเสียความเชื่อถือจากผูปฏิบัติ ดังนั้น คำพูดจึงต้องสอดคล้องกับการกระทำของผู้บริหาร

3) ความสามารถในการสื่อสารแบบสองทาง ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีความสมดุลกันระหว่างการสื่อสารจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน

4) การเน้นเรื่องการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ผู้บริหารควรแสดงตนและให้ข่าวสารด้วยตนเอง ควรทำอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย โดยใช้การติดต่อแบบเผชิญหน้ากับพนักงาน และควรให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน

5) การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการสื่อสารกับพนักงาน เมื่อผู้บริหารระดับสูงในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง หรือมีการวางแผนไปในทิศทางใดนั้นผู้บริหารระดับต้นต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารนั้นกับพนักงานหรือผูปฏิบัติอย่างถูกต้อง ชัดเจนในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นโดยเร็ว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีผลต่อผูปฏิบัติงาน

6) ความเกี่ยวข้องกับข่าวไม่ดี เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับปัญหา หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องมีความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับพนักงาน เพื่อแจ้งข่าวสารที่เกิดขึ้นให้พนักงานทราบพร้อมกับการอธิบายเพื่อความเข้าใจอย่างรวดเร็วและจริงจัง

7) การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังให้เหมาะสม บุคคลในองค์กรมีความต้องการข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารควรทราบว่าข่าวสารอะไรที่กลุ่มบุคคลนั้นต้องการ และจะส่งข้อมูลนั้นด้วยวิธีใดจึงจะเหมาะสม เช่น จดหมายข่าว การจัดประชุม หรือการนำเสนอผลงาน

8) ทำการสื่อสารให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง องค์กรชั้นนำจะมองการสื่อสารเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

- 8.1) ผู้บริหารต้องสื่อความหมายด้วยหลักการและเหตุผล การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 8.2) จังหวะเวลาคือสิ่งสำคัญยิ่ง
- 8.3) การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตขององค์กร
- 8.4) การเชื่อมโยงภาพรวมจากภาพเล็ก ทำให้พนักงานทราบถึงผลกระทบโดยรวมที่เกิดขึ้นได้
- 8.5) ไม่ชี้้นำสิ่งที่คนควรรู้สึกกับข่าว การชี้้นำอาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกตื่นเต้น อาจก่อให้เกิดผลเสียมากขึ้นได้

Robbins (2000) กล่าวว่า ผู้ที่มีความสามารถในการฟัง จะต้องประกอบด้วยพฤติกรรมต่างๆ ในการฟัง 8 ประการ ดังนี้

- 1) การสบตากับผู้พูด เพื่อแสดงความสนใจ ตั้งใจ และยังสามารถสังเกตพฤติกรรม อารมณ์ของผู้พูดได้เพื่อเป็นประโยชน์ในการตอบสนองในทิศทางที่สอดคล้องกัน
- 2) การแสดงสีหน้า ท่าทาง ในการที่จะสื่อสารให้ผู้พูดรับรู้ได้ว่าผู้ฟังนั้นเกิดความเข้าใจและรับรู้สถานการณ์ที่ผู้พูดกล่าวถึงได้
- 3) ระวังการแสดงออกที่ทำให้ผู้พูดเกิดความรู้สึกไขว้เขว เช่นการมองนาฬิกาหรือนำสิ่งอื่นขึ้นมาดู
- 4) ถามคำถาม ในระหว่างการฟังสามารถถามคำถามได้เมื่อเกิดความสงสัย แต่อย่างไรก็ตามความถามในช่วงเวลาที่เหมาะสม ไม่ควรขัดจังหวะผู้พูด
- 5) การทวนคำพูดของผู้พูด เป็นการย้ำเพื่อให้ผู้พูดอธิบายให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น
- 6) ไม่ขัดจังหวะการพูด เพราะจะทำให้บรรยากาศในการพูดหยุดชะงัก หรือทำให้ผู้พูดไม่ต้องการพูดต่อเพราะถูกขัดจังหวะด้วยความคิดเห็นของผู้ฟัง
- 7) ไม่พูดมากเมื่อมีโอกาสในการพูดหรือซักถาม
- 8) ระมัดระวังในการแปลความหมายในการฟัง

จากพฤติกรรม 8 ประการที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องกับการแสดงพฤติกรรมความสามารถในการฟังของ Schermerhorn (1999) ที่กล่าวไว้ว่า การฟังเพื่อจับใจความนั้นประกอบด้วย

- 1) ตั้งใจฟังเพื่อรวบรวมข้อมูล
- 2) สังเกตการแสดงอารมณ์ของผู้พูด
- 3) ตอบสนองผู้พูด เช่นการแสดงทางท่าทางว่าเข้าใจ
- 4) จดบันทึกเมื่อมีความจำเป็น และสามารถทำได้

5) มีการทวนคำพูด หรือใช้คำพูดให้ผู้พูดพูดซ้ำเพื่อความเข้าใจ

Griffin (1999) ได้เสนอเทคนิคในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร ดังนี้

- 1) พัฒนาทักษะด้านการฟัง
- 2) ให้ความสำคัญในการให้ข้อมูลกับผู้ใต้บังคับบัญชา และรับข้อมูลย้อนกลับ ความสามารถในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องตรงกับเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กร ทั้งโดยการใช้ภาษาหรือสัญลักษณ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกัน
- 3) สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการแสดงออกให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจนสามารถจดจำและปฏิบัติตามในสิ่งที่ได้พูดหรือรับปากกับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้
- 4) มีการติดตามหลังจากมีการสื่อสาร เพื่อประเมินผลหรือให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน

วันชัย พิริยะวดี, (2545) สรุปปัจจัยของความสามารถในการสื่อสารที่จำเป็นของผู้บริหาร ดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง ตรงกับเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กร ทั้งโดยการใช้ภาษาหรือสัญลักษณ์
- 2) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ให้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้น
- 3) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูดชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะแนวคิด หรือให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- 4) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการฟัง เพื่อการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน

การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

Pinkly (1990) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง (Bargaining strategies) เนื่องจากการเจรจาต่อรองเป็นกลไกที่สำคัญในการแก้ไขข้อขัดแย้งและให้ได้ข้อยุติซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนักวิชาการหลายกลุ่มได้ใช้เวลาหลายสิบปีศึกษาค้นคว้าเรื่องการเจรจาต่อรอง โดยเสนอกลยุทธ์สำคัญดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. กลยุทธ์เฉพาะ (Specific tactics) ผู้เจรจาต่อรองมักใช้กลยุทธ์ของตนเพื่อลดระดับความต้องการของคู่แข่งรายตรงข้ามลง (Reduce opponents' aspirations) ด้วยการยื่นข้อมูลเหตุผลให้เห็นว่า คู่เจรจามีโอกาสน้อยมากที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของตน เพราะฉะนั้นจึงขอให้พิจารณารับข้อเสนองจากฝ่ายเราซึ่งพยายามเอื้อประโยชน์ให้มากที่สุดแล้ว หรือชี้ให้เห็นว่าหากฝ่ายตรงข้าม

ไม่ยอมรับข้อเสนอแล้ว ฝ่ายเราก็จำเป็นต้องดึงพันธมิตรรายอื่นที่มีศักยภาพสูงพอเข้ามาแทน เป็นต้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์เช่นนี้ ถ้าหากสร้างแรงกดดันต่อคู่เจรจาาก็อาจพบทางตันของการเจรจาและฝ่ายคู่เจรจา ก็อาจหาพันธมิตรใหม่มาร่วมงานได้เช่นกัน แต่ในทางกลับกันถ้าคู่เจรจาเห็นว่าเงื่อนไขผลประโยชน์จากข้อเสนอสูงพอการเจรจาต่อรองก็บรรลุผล

2. กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive frames in bargaining) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีพิจารณาบริบทและผลที่ต้องการจากการต่อรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วนำมาจัดเป็นกลุ่มของกรอบความคิด (Cognitive frames) โดยพิงค์เลย์ (Pinkley, 1990) ได้จัดกรอบความคิดดังกล่าวออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติมุ่งสัมพันธ์กับมุงงาน (Relationship/Task) (2) มิติมุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ (Emotional /Intellectual) และ (3) มิติมุ่งความร่วมมือกับมุงชนะ (Cooperate/Win)

3. กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ - ชนะแทนแบบชนะ- แพ้ (Win - win VS win - lose orientation) บางทีสิ่งที่สำคัญมากที่สุดของการเจรจาที่ประสบความสำเร็จก็คือ การได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายวอลตันและแมคเคอร์ซี (Walton and McKersie) เคยเสนอไว้กว่า 30 ปีที่แล้วว่าผู้ที่ร่วมการเจรจามีข้อยุติที่เป็นทางเลือกสำคัญอยู่สองทาง อย่างแรกคือ มองว่าการเจรจาต่อรองใดๆ จะต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะในขณะที่อีกฝ่ายต้องเป็นผู้แพ้ (Win - lose situations) ส่วนอย่างหลังก็คือ ผู้เข้าร่วมการเจรจาสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win - win situations) กล่าวคือ มองว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุดเท่าที่ทำได้ อย่างไรก็ตามไม่ใช่ทุกสถานการณ์ที่สามารถทำได้เช่นนั้น แต่ถ้าผู้เข้าร่วมเจรจาทั้งสองฝ่ายเต็มใจที่ค้นหาทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบ โดยการผสมผสานแนวคิดต่างๆ ในการแก้ปัญหาเข้าด้วยกันก็สามารถพบทางเลือกใหม่ที่ดียิ่ง ซึ่งเรียกว่า ข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative agreement) ซึ่งทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win - win situation) แทนการใช้วิธีประนีประนอมง่ายๆ ซึ่งทั้งสองฝ่ายต่างต้องสูญเสียส่วนหนึ่งที่ตนต้องการได้ไป

4. กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third - party intervention) ในการเจรจาแก้ไขความขัดแย้งกันเองของสองฝ่ายหลังจากใช้เทคนิควิธีต่างๆ แล้วปรากฏว่ายังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมกันทั้งสองฝ่ายพอใจได้ ก็จะทำให้การเจรจาต่อรองพบทางตัน ต้องชะงักงันไม่อาจเจรจาต่อไปได้ สถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติใหม่ โดยทั่วไปพบว่าบุคคลที่สามดังกล่าวจะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ บทบาทคนกลางไกล่เกลี่ย (Mediator) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ผู้ปรองดอง (Conciliator) และที่ปรึกษา (Consultant)

4.1 ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) ได้แก่ บุคคลที่สามที่มีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ โดยการใช้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่างๆ เป็นต้น ผู้ไกล่เกลี่ยใช้มากในการบริหารความขัดแย้งทางด้านแรงงานและข้อพิพาทในศาลแขวง

หรือศาลครอบครัว โดยรวมการใช้คนกลางไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จในระดับน่าพอใจ โดยสามารถยุติปัญหาขัดแย้งได้ถึง 60% และคู่เจรจามีความพอใจประมาณ 70% แต่ความสำเร็จของการเจรจามักขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ สถานการณ์ว่าคู่เจรจาทั้งสองมีแรงจูงใจที่จะทำการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาขัดแย้งนั้นเพียงใด และความขัดแย้งต้องไม่สูงแต่อยู่ในระดับปานกลาง และที่สำคัญก็คือ ผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นที่ยอมรับจากสองฝ่ายว่าเป็นกลางและไม่ใช้การกดดันหรือบีบบังคับแต่อย่างใด

4.2 อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) เป็นบุคคลที่สามที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการอาจมาจากการร้องขอของทั้งสองฝ่ายหรืออาจมาโดยการบังคับหรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญา อนุญาโตตุลาการมีอำนาจมากน้อยแล้วแต่จะกำหนดและตกลงโดยคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย การทำหน้าที่ตัดสินข้อขัดแย้งของอนุญาโตตุลาการย่อมได้ข้อยุติออกมาแน่นอนกว่าการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แต่ถ้าผลการตัดสินปรากฏว่าฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้อย่างสิ้นเชิงฝ่ายนั้นจะไม่พอใจและไม่เต็มใจรับคำวินิจฉัยของอนุญาโตตุลาการส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ใหม่ในเวลาต่อมา

4.3 ผู้ประนีประนอม (Conciliator) เป็นบุคคลที่สามที่ได้รับความไว้วางใจจากทั้งสองฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้เจรจากับฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การประนีประนอมเป็นวิธีการเจรจาที่ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศกลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัว และชุมชน บทบาทการเป็นผู้ประนีประนอมใกล้เคียงหรือซ้ำกับบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยค่อนข้างมาก ในทางปฏิบัติผู้ประนีประนอมจะให้การติดต่อสื่อสารเป็นการลับเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่เสาะหาข้อเท็จจริงตีความข้อมูลข่าวสารและโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้งได้ข้อยุติ

4.4 ที่ปรึกษา (Consultant) เป็นบุคคลที่สามที่มีทักษะและมีใจเที่ยงธรรมที่พยายามเอื้ออำนวยให้เกิดการแก้ปัญหาโดยการสื่อสารและช่วยวิเคราะห์ให้ความรู้แก่คู่กรณีให้สามารถแก้ข้อขัดแย้งได้ บทบาทของที่ปรึกษาต่างจากบทบาทอื่นที่กล่าวแล้วโดยที่ปรึกษาจะไม่เน้นที่ประเด็นความขัดแย้ง แต่จะมุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายให้ดีขึ้นจนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้เอง นอกจากนี้ไม่เข้าไปแก้ปัญหาโดยตรงแล้วที่ปรึกษายังพยายามช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเรียนรู้การสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการทำงานของที่ปรึกษาจึงเป็นการหวังผลระยะยาว ช่วยสร้างเจตคติและการรับรู้ใหม่ที่เป็นแง่บวกให้แก่คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย

โดยสรุป **สมรรถนะในการสื่อสาร** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด การเขียน การรับฟัง และการแสดงออกของท่าทางที่สื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง การจัดประชุมและนำเสนอข้อมูล โดยมีการเลือกและการใช้สื่อ เทคนิควิธีการที่เหมาะสม และการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (Planning and Administration Competency)

Zwell (2000) กล่าวว่า ผู้ที่จะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยม จะต้องมีความสามารถ ดังนี้

1. การสร้างทีมงาน (Building Teamwork) เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกัน จัดพนักงานเข้าด้วยกันและช่วยให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้จัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกันและการแตกแยก เข้าใจในพลวัตของกลุ่ม และใช้ความเข้าใจนั้นเพื่อช่วยเหลือการทำงานของกลุ่ม และพัฒนาผู้นำทีมที่เข้มแข็ง พฤติกรรมที่สำคัญคือการสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับสมาชิกในทีม ช่วยจัดสิ่งขวางกั้นขององค์กรและระบุทรัพยากรที่ช่วยเหลือทีมได้

2. การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) เป็นความสามารถที่จะเพิ่มความผูกพันของพนักงานในงานที่ตนเองทำ โดยจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ เตรียมพร้อมที่จะยอมรับและจัดการกับปัญหาด้านขวัญและกำลังใจ และใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

3. การสร้างพลังจูงใจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) การช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาสมรรถนะโดยมีความรับผิดชอบในหน้าที่และให้ความเป็นอิสระ โดยเพิ่มอำนาจในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ยอมให้ผู้อื่นทำงานผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้อื่น โดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ

4. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด ให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าอะไรคืองานอะไรไม่ใช่งาน ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา วิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถ รักษาและสื่อสารความคาดหวังที่สูงแก่พนักงานที่จะช่วยบันดาลใจผู้อื่นทำงานได้ดีที่สุด พฤติกรรมที่สำคัญ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้อง

แนวคิดของการวางแผน

ระดับของการวางแผน

ธงชัย สันติวงษ์, (2543) ได้กล่าวว่า การวางแผนที่จัดทำอย่างเป็นทางการภายในองค์กรนั้น จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับต่างๆ โดยผู้บริหารจะมีความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป ในวิธีการวางแผนของระดับต่างๆในองค์กรนั้น ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติจะมีลักษณะเหมือนกันแต่จะแตกต่างกันในเนื้อหาและรายละเอียด ตลอดจนชนิดของแผนที่แต่ละระดับได้จัดทำขึ้น ได้จำแนกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. การวางแผนในระดับสูง หมายถึง การวางแผนเชิงรวมขององค์การที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง เป็นการพิจารณาถึงแผนงานทั้งหมดขององค์การ และเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของแผนงาน เพื่อที่จะก้าวสู่อนาคตที่มีช่วงระยะเวลายาวนานกว่า มักจะเป็นการวางแผนระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญ เป็นการวางแผนในระดับนโยบาย จะพิจารณาจัดทำแผนหลักหรือแผนแม่บท โดยพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดเพื่อการทำงานก้าวไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก การวางแผนระดับสูงขององค์การ คือ **การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)** เป็นการวางแผนที่ทำได้ยากมาก และขึ้นอยู่กับความนึกคิดที่จะต้องมองปัญหารอบด้าน มีระดับความนึกคิดที่สูง มีทัศนวิสัยที่มองได้กว้างและมองไกลไปถึงอนาคตได้ด้วย ความสามารถเหล่านี้จำเป็นที่จะมีได้โดยต้องมีการฝึกฝนจากประสบการณ์ที่เป็นจริงส่วนมาก

2. การวางแผนในระดับกลาง หมายถึง การวางแผนโครงการที่กระทำโดยผู้บริหารระดับกลางขององค์การ ซึ่งเป็นระดับของหน่วยงานต่างๆ ที่มีการแบ่งแยกหน้าที่งานชัดเจน ในทางปฏิบัติคือ ฝ่ายงานที่แบ่งหน้าที่กันปฏิบัติภายในองค์การหรือแผนกงานต่างๆ การที่จะขยายขอบเขตของงาน รวมทั้งการยกระดับผลงานและการปรับปรุงประสิทธิภาพงานที่ทำอยู่ การคิดริเริ่มเพื่อให้งานมีผลงานดีขึ้นทั้งแง่ของปริมาณและคุณภาพ จะต้องมีการคิดวางแผนเพื่อริเริ่มโครงการใหม่ๆ เพื่อเสริมเพิ่มเติม และมักทำให้ต้องมีการลงทุนเพิ่มหรือไม่เช่นนั้นจะต้องมีการเปลี่ยนการดำเนินงาน การวางแผนระดับกลางขององค์การ คือ **การวางแผนโครงการ (Project Planning)** เป็นการคิดวิเคราะห์และจัดทำแผนงานภายในกรอบของวัตถุประสงค์และนโยบายใหม่ขององค์การ มีการวิเคราะห์สิ่งเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสภาพแวดล้อม เพื่อให้งานในหน้าที่มีความสมบูรณ์พร้อม การวางแผนโครงการจะต้องได้รับการพิจารณาและอนุมัติโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เพื่อที่จะได้ประมวลแผนงานโครงการใหม่ที่จะต้องมีการลงทุนเพิ่มให้เข้ากับงานเก่าที่ทำอยู่ และมีการจัดลำดับก่อนหลังเพื่ออนุมัติเฉพาะในสิ่งที่อยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์ระยะยาว ตลอดจนความสามารถที่จะลงทุนในโครงการต่างๆ การพิจารณาความเข้ากันได้ของโครงการใหม่ทั้งหลายที่จะเสริมสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การทั้งหมด

3. การวางแผนระดับต้น หรือ **การวางแผนดำเนินงาน (Operational Planning)** หมายถึง การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น รวมทั้งการวางแผนสำหรับการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เป็นงานประจำ โดยมากจัดให้มีการวางแผนดำเนินงานปีต่อปี มีการแยกรายละเอียดเป้าหมายเป็นระยะสั้นๆ คือ เป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส และครึ่งปี จุดเน้นของการวางแผนชนิดนี้ คือ การตั้งงบประมาณ การกำหนดเป้าหมาย ผลงาน และแผนปฏิบัติที่จะใช้ในแต่ละปี การวางแผนดำเนินงานนี้ เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานในระดับผู้ควบคุมงาน ซึ่งหมายถึง หัวหน้ากลุ่มปฏิบัติการหรือกลุ่มดำเนินงานซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานต่างๆ ให้ลุล่วงไป เป็นงานที่ต้องทำประจำต่อเนื่อง โดยมีได้มีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบวิธีการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้มีการสั่งการมาจากระดับบริหารที่

อยู่สูงขึ้นไป การวางแผนชนิดนี้ในทางปฏิบัติจึงกระทำได้ง่าย และส่วนมากเป็นเรื่องของการคิดวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด ประหยัด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวางแผน

1. ลดความไม่แน่นอนลง เพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่วแน่ สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม
2. ทำให้ลดความเสียหาย การซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ เนื่องจากการวางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงาน จึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น
3. ทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม หน้าที่สุดท้ายของการบริหาร คือ การควบคุมให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุม คือ มาตรฐานที่ให้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอนชัดเจนว่าต้องให้ได้ผลอย่างไร

ประโยชน์ของการวางแผน

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและพนักงาน แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ ควรเน้นอะไรและยืดหยุ่นอย่างไร (Focus and lexible) ทั้งสองอย่างจะช่วยกันสร้างอำนาจในการแข่งขันขององค์กร ควรเน้นอะไรนั้น จะทำให้องค์กรรู้ว่าทำอะไรจึงจะดีที่สุดต่อลูกค้าและควรให้บริการแก่ลูกค้าอย่างไร ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานก็รู้ว่าควรทำอะไร และทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ควรยืดหยุ่นอย่างไรก็จะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถเตรียมรับมือให้เข้ากับอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น ในส่วนของพนักงานก็ทำให้รู้ว่าควรปรับตัวอย่างไรให้เข้ากับโอกาสและอุปสรรคที่กำลังจะเกิดขึ้น สามารถสรุปได้ 4 ข้อ คือ 1) จะมุ่งไปทางไหนจึงจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด 2) ควรทำอะไรก่อนหลังจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด 3) จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และ 4) จะปรับตัวอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดผลที่ดีที่สุด
2. ปรับปรุงการประสานงานให้ดีขึ้น ในองค์การย่อมประกอบด้วยระบบย่อยและกลุ่ม (Subsystem and Group) หลายระบบและหลายกลุ่ม แต่ละระบบแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตัวเองและต่างทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวเอง การที่จะไม่ให้ระบบย่อยและกลุ่มต่างๆ ขัดแย้งกัน ก็ต้องอาศัยการวางแผนที่ดี การวางแผนได้จัดแยกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่างๆ ของระบบย่อยและกลุ่มคนออกมาเป็นลำดับของวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายลดหลั่นกันลงมาตั้งแต่สูงสุดไปจนถึงต่ำสุด แต่ละเป้าหมายต่างๆ ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นระบบใดของกลุ่มใด และต้องอาศัยหน้าที่และ

กิจกรรมของแต่ละระบบ และแต่ละกลุ่ม จะสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในระดับสูง เป็นเสมือนจุดหมายปลายทาง (End) และเป้าหมายในแต่ละระดับกลางเป็นเสมือนวิธีการ (Mean)

3. ปรับปรุงการควบคุมให้ดีขึ้น กิจกรรมของการควบคุมคือ การวัดผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาก่อน นั่นก็คือ มาตรฐานที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานหรือกำหนดว่าจะต้องทำอะไร ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานก็ต้องแก้ไขที่การปฏิบัติงานและมาตรฐานที่ใช้วัดหรือระบบการควบคุมใหม่ ดังนั้น การวางแผนกับการควบคุมจะต้องทำหน้าที่กันอย่างใกล้ชิด ในฐานะที่เป็นกระบวนการบริหาร หากไม่มีระบบการควบคุมที่ดี การวางแผนก็จะขาดการติดตามว่างานบรรลุเป้าหมายหรือไม่

4. ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น คนส่วนใหญ่จะประสบกับความยากลำบากในการใช้เวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำ วิธีบริหารเวลาอย่างง่าย ๆ ก็คือ การกำหนดตารางเวลาไว้ในสมุดบันทึกหรือในปฏิทิน เพื่อเตือนความจำว่าวันไหนต้องทำอะไร แต่ก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้นบ่อยๆ ที่ผู้บริหารใช้เวลาไปกับกิจกรรมหนึ่งมากเกินไป และในอีกกิจกรรมหนึ่งน้อยเกินไป หรือลืมทำกิจกรรมบางอย่าง เมื่อมีการวางแผนก็ทำให้การใช้เวลาดีกว่าการไม่วางแผนมีความสมดุลของการใช้เวลามากขึ้นและการสูญเสียเวลาก็ลดลง อย่างไรก็ตาม การบริหารเวลาเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการวางแผน

ขั้นตอนการวางแผน

มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน แผนที่เป็นทางการและได้จัดทำขึ้นอย่างมีเป้าหมาย มีทิศทางที่ชัดเจน สามารถควบคุมได้ และสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ในการวางแผนต้องกำหนดอย่างชัดเจนว่าในแต่ละส่วน แต่ละคนจะต้องทำอะไรบ้าง และต้องทำอะไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เช่นการหาข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้ และการสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมดสำหรับนำมาใช้ในการตัดสินใจ กำหนดเป็นแผนขึ้นมา รวบรวมสถานการณ์ในอดีต สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและรวมถึงการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน ผู้จัดทำแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายๆ วัตถุประสงค์ และกำหนดแผนไว้หลายๆ แผน ซึ่งต้องอาศัยความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากคนหลายๆคน และใช้เวลามากกว่าจะได้วัตถุประสงค์และแผน วัตถุประสงค์ของแผนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะเป็นเสมือนจุดหมายปลายทางที่จะไปถึง การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน แน่นนอน เฉพาะเจาะจงค่อนข้างสูงและสามารถทำได้จริง และต้องกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นด้วย

3. การประเมินวัตถุประสงค์และแผน การประเมินคือ การหาคุณค่าของวัตถุประสงค์แต่ละอย่าง แผนแต่ละแผน แต่ละวัตถุประสงค์ แต่ละแผนย่อมมีทั้งผลดีและผลเสีย หากสามารถรู้ข้อดีข้อเสียอย่างชัดเจน ก็ย่อมไม่มีปัญหาในการตัดสินใจเลือก แต่ถ้าไม่ชัดเจนผู้ก็ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแผน การประเมินอาจทำในรูปของกรรมการหรือทีมพิเศษที่จัดตั้งเป็นการเฉพาะที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ กัน

4. การเลือกวัตถุประสงค์และแผน หากการประเมินได้ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสม การเลือกก็ไม่ยาก เพราะมีข้อมูลต่างๆ พร้อมอยู่แล้ว แต่ถ้าขั้นประเมินไม่ชัดเจนก็อาจยากที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ตามปกติการเลือกแผนใดแผนหนึ่งมักจะอาศัยประสบการณ์เป็นสำคัญ แต่ก็ต้องระมัดระวังว่าดุลพินิจโดยอาศัยประสบการณ์อย่างเดียวไม่พอ การตัดสินใจเลือกจะต้องกำหนดมาตรการว่าจะใช้วิธีใดระหว่างแผนที่ดีที่สุด หรือแผนที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้แล้วแต่ข้อมูลที่มี

5. การนำไปใช้ เมื่อเลือกวัตถุประสงค์และแผนแล้ว จะต้องนำไปใช้ การเลือกแผนที่ดีที่สุด อาจไม่ได้ประโยชน์ถ้านำไปใช้ไม่เหมาะสม สิ่งสำคัญก็คือ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจน และต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอและขณะเดียวกันทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ต้น การนำแผนไปใช้จึงจะประสบผลตามต้องการ

6. การตรวจสอบและควบคุม การนำแผนไปใช้มักจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการที่แน่นอน และเกิดขึ้นเป็นประจำ หากไม่มีการตรวจสอบและควบคุมผลงานที่เกิดขึ้นจริง อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การตรวจสอบและควบคุมทำให้รู้ว่าจะต้องมีการแก้ไขอะไรบ้าง หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเน

แนวคิดการบริหารจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์, (2543) ได้กล่าวถึงลักษณะของการบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน การบริหารจัดการ คือ ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร

2. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ การบริหารจัดการ คือ การระจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน

3. ในด้านของความรับผิดชอบ การบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ

กระบวนการบริหาร

สมพงษ์ เกษมสิน, (2526) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร คือ กระบวนการหรือวิธีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตามวิธีการทาง

วิทยาศาสตร์ กระบวนการบริหารจะกำหนดของเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการ ได้แก่ ทฤษฎีการบริหาร (4M's) ดังนี้

1. กำลังคนที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ
2. กำลังเงิน งบประมาณ
3. สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก
4. การจัดการ

นพพงษ์ บุญจิตรราดูล, (2554) กล่าวถึง กระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (to plan) หมายถึง การศึกษางานในอนาคต และการจัดวางแผนเพื่อการปฏิบัติ
2. การจัดองค์การ (to organize) หมายถึง การรวบรวมวัสดุ เครื่องมือและกำลังคน และการจัดแบ่งงานทั้งวัสดุและกำลังคนออกไปตามหน้าที่ของงานในหน่วย
3. การบังคับบัญชา (to command) หมายถึง การบังคับบัญชา สั่งการให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงาน
4. การประสานงาน (to co-ordinate) หมายถึง การประสานงานให้กิจการทุกอย่างประสานสัมพันธ์
5. การควบคุม (to control) หมายถึง การควบคุมให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามกฎเกณฑ์หรือตามคำสั่งที่กำหนดไว้ให้แล้ว

วิจิตร ศรีสะอ้าน, (2536) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเป็นขั้นตอนการทำงานของผู้บริหารที่ดำเนินการจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบริหารเป็นกระบวนการมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน การบริหารที่ดีจึงต้องอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลัก

กมล ภูประเสริฐ, (2544) ได้เสนอว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. การวางแผนพัฒนาหรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวางแผนที่มีพื้นฐานมาจากสภาพที่เป็นปัญหาหรือความต้องการที่จะพัฒนางานและกำลังงบประมาณ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ
 - 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
 - 1.2 การกำหนดภารกิจหรือพันธกิจ
 - 1.3 การกำหนดจุดมุ่งหมาย
 - 1.4 การกำหนดกลยุทธ์
 - 1.5 การกำหนดแผนงาน-โครงการ

2. การนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้
 - 2.1 การจัดองค์กร หรือจัดบุคคลเข้ารับผิดชอบงาน ได้แก่ การกำหนดหัวหน้างาน/หัวหน้าโครงการ ผู้ดำเนินงาน และภารกิจของผู้รับผิดชอบ
 - 2.2 การสั่งการหรือมอบหมายงาน
 - 2.3 การควบคุมงาน
 - 2.4 การติดตามกำกับ
 - 2.5 การประสานงาน
 - 2.6 การนิเทศงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ประกอบด้วยงานต่อไปนี้
 - 3.1 การประเมินระหว่างดำเนินงาน
 - 3.2 การประเมินเมื่อสิ้นสุดงาน
 - 3.3 การรายงาน

และ ปธา สุวรรณมงคล, (2545) สรุปเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการกระทำที่ต้องการจะบรรลุถึงอนาคต การพัฒนายุทธวิธีและแนวทางการกระทำ การจัดทำนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการที่จัดตั้งขึ้น เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะสามารถทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย ความสัมพันธ์พื้นฐาน 4 ประการ คือ วัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการยอมรับให้มีการตรวจสอบ
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) มีความเกี่ยวข้องกับการเลือกสรร การพัฒนาบุคคล เพื่อให้บุคคลมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
4. การอำนวยการ (Directing) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สูงสุด
5. การประสานงาน (Coordinating) การประสานงานเป็นหน้าที่ของการทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การไปในทิศทางที่มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนด
6. การควบคุม (Controlling) มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบการทำงาน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลงานและการดำเนินแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อทราบอุปสรรค และหาทางแก้ไข ทำให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ต้องการ

Jones (1981) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ประการ หรือเรียกว่า “POSDCORB Model” ดังนี้

P = Planning หมายถึง การวางแผนอันเป็นการคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคต ต้องคำนึงถึงนโยบาย เพื่อให้แผนงานที่กำหนด มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการ วิจัยเหตุผล เหตุการณ์ในอนาคต และกำหนดวิธีการได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

O = Organization หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์กร ในทางการศึกษาจะพิจารณา รวมไปถึงการปฏิบัติงาน หรือวิธีการจัดการ เรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้เหมาะสมกัน รวมถึงการที่จะเสริมสร้างและดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของคณาจารย์และพนักงานด้วย

D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยความสะดวก รวมทั้งการควบคุมงานและการเสนอเทศน์งาน ตลอดจนจิตใจในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ เป็นต้น การอำนวยความสะดวกในที่นี้หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญอย่างหนึ่งของการอำนวยความสะดวก ให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดี จำต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมในแต่ละลักษณะการตัดสินใจ

Co = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหาร เพราะเป็นกิจวัตรประจำวันในการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่มีอยู่ในระดับของการร่วมมือ

R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนรวมถึงการประชาสัมพันธ์ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบ การรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารอย่างมาก การรายงานทั่วไป หมายถึง วิธีการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถาม ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานอยู่บนรากฐานของความ เป็นจริง

B = Budgeting หมายถึง งบประมาณโดยการทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหาร เกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนใช้วิธีการงบประมาณเป็นแผนงาน เป็นเรื่องมีอยู่ในการควบคุม วิธีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไปเรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการขออนุมัติงบประมาณ
2. การพิจารณาให้ความเห็นชอบ
3. การใช้จ่ายงบประมาณ
4. การตรวจสอบการใช้งบประมาณ

โดยสรุป **สมรรถนะในการวางแผนและบริหารจัดการ** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการวิเคราะห์นโยบายขององค์กร โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน จัดสรรทรัพยากรและบริหารการเงินและงบประมาณ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้

สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency)

องค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมจะส่งผลต่อความสำเร็จในงาน การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ทุกคนมีบทบาทในการช่วยดำเนินงาน ติดต่อกัน ประสานงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

มิ่งขวัญ สันต์ถาวร, (2546) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารนั้น ต้องมีพฤติกรรมต่างๆ 9 ด้าน ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์อย่างเต็มที่
2. การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ เห็นอกเห็นใจ ให้ความสำคัญต่อกันและรับฟังความคิดเห็นอย่างจริงจัง เปิดเผยและตรงไปตรงมา เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ
3. การมีส่วนร่วม เพื่อให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ เกิดการแบ่งปันผลประโยชน์ เพื่อให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม และร่วมทำงานในทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายให้มากที่สุด
4. การสื่อสารแบบเปิด โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารและสื่อสารแบบเปิดเผย เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ และตรวจสอบข้อสงสัยได้ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การสื่อสารแบบสองทางนั่นเอง
5. การสร้างความไว้วางใจและยอมรับนับถือ เป็นการทำงานที่แสดงออกซึ่งความเชื่อมั่น นิยมชมชอบ จนเกิดเป็นความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นๆ ด้วยความเต็มใจ เคารพและยอมรับในสิทธิอันพึงได้ในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมทีม
6. การกำหนดบทบาทหน้าที่ เป็นการกำหนดบทบาทเพื่อให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล และบทบาทนี้อาจจะมีการหมุนเวียนกันได้ตามความเหมาะสม

7. ภาวะผู้นำในทีมงาน ซึ่ง มีความสำคัญในการกระตุ้นให้สมาชิกมีความสนใจในการทำงาน สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารงาน เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม สมาชิกมีความเชื่อมั่นในการทำงาน มีบุคลิกภาพที่ดีและมีสติปัญญาสูง สามารถคิดหาเหตุผลด้วยตนเอง เมื่อมีปัญหาต่างๆเกิดขึ้น

8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อันหมายถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เพราะว่าทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จะเป็นสิ่งที่สร้างน้ำใจในการทำงาน ประสานหัวใจของเพื่อนร่วมงานทุกคนให้เข้าใจกัน เป็นทีมเดียวกัน

9. การประเมินตนเอง เป็นการใช้เกณฑ์การวัดผลงานตามที่กำหนดไว้ว่าทำงานได้ต่ำกว่าหรือสูงกว่าเกณฑ์จะต้องประเมินผลงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมต่อไป

การทำงานเป็นทีม

ทศนา แชมมณี, (2545) กล่าวถึงการทำงานร่วมเป็นทีม ดังนี้

1. มนุษย์เรามีข้อจำกัดในการทำงาน ดังนั้น งานที่ใหญ่หรือสลับซับซ้อน ทำคนเดียว คงไม่สำเร็จ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม

2. มนุษย์ทุกคนมีข้อแตกต่างกันในเรื่องความคิด สติปัญญา หากงานใดได้มีการช่วยกันคิด ช่วยกันระดมสมอง ก็จะทำให้ทำงานได้รอบคอบขึ้น

3. ตามธรรมชาติของมนุษย์ชอบที่จะทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันจึงเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์

4. การทำงานในปัจจุบันต้องใช้ความร่วมมือในการทำงานขององค์กรทุกระดับชั้น หากไม่มีทักษะในการทำงานเป็นทีมก็จะทำให้เป็นอุปสรรคขององค์กรที่จะพัฒนา

5. การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพจะให้ผลที่ดีกว่า และผลงานที่มากกว่าการทำงานคนเดียว

6. การทำงานร่วมกันทำให้บุคคลได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีม ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

ณัฐพันธ์ เชนรัตน์และคณะ, (2546) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. การทำงานร่วมกันทำให้มีความคิดใหม่ๆ และหลากหลาย โดยทีมงานจะร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยมองออกไปนอกรอบ ซึ่งจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน

2. โดยปกติแล้วผลงานของทีมงานจะสูงกว่าการที่สมาชิกต่างแยกกันทำงานของตน และนำงานมารวมกันทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

3. การสื่อสารจะทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและยอมรับกัน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน สมาชิกก็จะร่วมแรงร่วมใจแก้ไขปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน

4. เมื่อสมาชิกรู้จักผูกพันสนิทสนมกัน ก็จะทำให้การสนับสนุนทางจิตใจและสังคมต่อกัน ทั้งปัญหาด้านการงานและวิกฤตส่วนตัว

จากความสำคัญของการทำงานเป็นทีมดังที่กล่าวมาข้างต้น ในการจะพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมได้ ต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในเรื่องขององค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม สิ่งที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ก็คือ องค์ประกอบต่างๆของทีมงาน ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ จะเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมไว้ รายละเอียดดังต่อไปนี้

Cohen and Brand (1993) ได้กล่าวถึงทักษะการทำงานเป็นทีม โดยแบ่งตามลักษณะการทำงานเป็น 9 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายสอดคล้องกัน
(Clear objective and Agree goals)
2. ความเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation)
3. การยอมรับสนับสนุนและไว้วางใจ (Support and Trust)
4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Cooperation and Conflict)
5. การทำงานและการตัดสินใจที่สอดคล้อง (Sound working and Decision making)
6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership)
7. การตรวจสอบทบทวนสม่ำเสมอ (Regular review)
8. การพัฒนาตนเอง (Individual development)
9. ความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมอื่น (Sound inter-group relation)

อีกทั้งยังได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญคือ

1. ความรู้ของทีม (Team knowledge) เป็นความรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคลของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกัน ที่จะสามารถนำมาใช้ประกอบในการทำงานเป็นทีม

2. ทักษะของทีม (Team attitude) ความคิดเห็นของสมาชิกในทีมควรเป็นไปในทางเดียวกัน หากมีความเห็นต่างกันย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรึกษาหารือหรือแก้ไข ทั้งนี้ ทักษะดีจะสะท้อนถึงการทำงานเป็นทีมให้ไปในทางเดียวกัน

3. ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team skill) ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น ทักษะการสื่อสาร (Communication) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) การวางแผนและการตัดสินใจ (Group decision making/ Planning) และการปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability/ Flexibility)

Tarricon and Luca (2002) สรุปองค์ประกอบของทักษะการทำงานเป็นทีม จากการรวบรวมงานวิจัยอื่นๆ ได้ 6 ประการ ดังนี้

1. การยึดมั่นเพื่อความสำเร็จของทีมและเพื่อเป้าหมายร่วมกัน (Commitment to team success and Shared goals) สมาชิกทุกคนจะต้องตระหนักและยึดมั่นในเป้าหมายและความสำเร็จของผลงานของทีม ทีมที่สามารถสร้างความร่วมมือในการทำงานเพื่อเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ จะเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

2. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence) สมาชิกต้องร่วมกันสร้างบรรยากาศที่เกิดการร่วมมือกัน เพื่อให้เห็นถึงผลดีของการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียว เพื่อดึงความสามารถของแต่ละบุคคลมารวมกันในงาน เพื่อเกิดการเรียนรู้และเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

3. ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skill) ประกอบด้วย ความสามารถในการอภิปรายประเด็นต่างๆ ต่อสมาชิกได้อย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ สนับสนุนและให้ความเคารพต่อทีมและสมาชิกทุกคน และสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสื่อสารแบบเปิดและการให้ผลตอบกลับเชิงบวก (Open communication and Positive feedback) มีความสามารถในการเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกทุกคน และเพื่อร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดีระหว่างกัน สมาชิกทุกคนควรจะสามารถให้และรับผลตอบกลับได้อย่างเปิดเผยและจริงใจ

5. องค์ประกอบของทีมที่มีความเหมาะสม (Appropriate team composition) ถือเป็นความสำคัญยิ่งในการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ สมาชิกทุกคนต้องมีความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และความคาดหวังของทีมในการทำงานตามกระบวนการ

6. การยึดมั่นต่อกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำ และความไว้วางใจ (Commitment to team process, Leadership and Accountability) สมาชิกทุกคนต้องมั่นใจและส่งเสริมการทำงานตามกระบวนการของทีม ผู้นำทีมต้องมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ การตัดสินใจและการแก้ปัญหา

Johnson and Johnson (2003) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีทักษะที่สำคัญ 5 ประการ คือ การพึ่งพาและเกื้อกูลกันในเชิงบวก (Positive interdependence) การปฏิสัมพันธ์กันแบบเผชิญหน้า (Face-to-face promotive interaction) ความเชื่อมั่นของแต่ละบุคคล (Individual accountability) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย (Interpersonal and Small group skills) และการวิเคราะห์การทำงานกลุ่ม (Group processing)

เอกชัย กี่สุขพันธ์, (2538) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม แบ่งเป็น 6 ข้อ ดังนี้

1. ผู้นำ ผู้บริหาร หรือหัวหน้า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด ความยุติธรรม ความเป็นคนมีหลักการมีเหตุผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้นำ จะสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ดี

2. การสื่อสาร การสื่อสารแบบเปิด (Open communication) ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติการ หรือระดับปฏิบัติการไปสู่ระดับบริหาร หรือเป็นการสื่อสารในระดับเดียวกัน จะทำให้สมาชิกของทีมได้รับรู้ปัญหาของการทำงาน นโยบายการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกี่ยวกับงานได้อย่างทั่วถึง

3. โอกาส หมายถึง การให้โอกาสพนักงานทุกคนได้พัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และให้โอกาสเขาได้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาให้มากที่สุด

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดให้มีการพรรณนางานชัดเจน ผังทางไหลของงานที่เข้าใจตรงกัน ตลอดจนของเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน

5. การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงาน ได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนี้นอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันกับทีม แล้วยังมีส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

6. การประชุมปรึกษาหารือ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นการทางการ ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการกำหนดนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆในทีมงาน

หลุยส์ จำปาเทศ, (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม 3 องค์ประกอบ คือ

1. ด้านการวางแผนทางการดำเนินงานของทีม ประกอบด้วย การมีเป้าหมายและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการประสานงานกันเป็นทีม มีการดำเนินการเป็นส่วนหนึ่งในทีม มีแผนงานและการติดตามแผนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับตัวผู้นำทีมงาน ซึ่งทักษะที่ผู้นำของทีมงานควรต้องมีคือ การมีความรู้ในการวางแผน การมีเทคนิคในการเผชิญความขัดแย้ง การมีเทคนิคในการเสริมแรงและสร้างพลังใจ และการแสวงหาวิธีที่เหมาะสมให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

3. องค์ประกอบด้านสมาชิกของทีมงาน ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ คือ มีความตั้งใจในการทำงานตามแผนและกระบวนการของทีม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้องาน มีความตระหนักถึงบทบาทและเป้าหมายของทีม มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ทิสนา แคมมณี, (2545) นำเสนอองค์ประกอบการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. กระบวนการทำงานกลุ่ม เน้นในเรื่อง การเลือกผู้นำ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนและระเบียบกติกา การดำเนินการตามแผน ปัญหาในการทำงาน และการประเมินผลงาน
2. พฤติกรรมผู้นำกลุ่ม โดยผู้นำต้องมีทักษะและความสามารถ ดังนี้ คือ ความสามารถนำกลุ่มให้ทำงานตามกระบวนการ การมีทักษะผู้ฟังและผู้พูด การเป็นผู้ให้ความคิดริเริ่ม และการสร้างบรรยากาศการทำงานกลุ่ม
3. พฤติกรรมสมาชิกกลุ่ม ต้องประกอบไปด้วยทักษะ ดังนี้ คือ ความสามารถที่ทำให้กลุ่มทำงานตามกระบวนการ การแสดงทักษะผู้ฟัง การให้ข้อมูลแก่กลุ่ม การให้ข้อโต้แย้งที่เหมาะสม และการมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

วรารณ ตระกูลสฤทธ์, (2549) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะ ดังนี้

1. ต้องมีเป้าหมาย ทุกคนในทีมแต่ละคนจะต้องรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายนับเป็นเรื่องสำคัญแม้กระทั่งสำหรับคนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม ยิ่งเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้วเป้าหมายยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นอันขาดไม่ได้ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักจะทำให้พัฒนาการขึ้นเป็นทีมงานที่ “มีน้ำหนึ่งใจเดียว”
2. การแสดงออก สมาชิกในทีมงานแต่ละคนมีสิทธิที่จะแสดงออกได้อย่างเสรี อีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิที่จะได้รับฟังและตอบสนองอย่างเข้าใจกัน ความจริงแล้วสมาชิกในทีมมีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังเพื่อสมาชิกคนอื่นๆ การทำเช่นนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ซึ่งทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่าจะบรรลุผลสำเร็จที่ดี
3. ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำคือส่วนสำคัญในการช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิกทีม กล่าวคือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี อีกทั้งต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารงาน การจูงใจคน สามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีม ทำให้ทุกคนเกิดความรักงาน มีความสามัคคี ร่วมกันในการทำงานเป็นทีมได้ดี
4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถแสวงหาแนวทางทำให้สมาชิกในทีมงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์ รวมทั้งต้องทำการทดสอบด้วยทีมงาน จะต้องพยายามลงมติให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำเป็นต้องเห็นพ้องด้วย
5. ความไว้วางใจ สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่องต่างๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง

นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นที่ตรงข้าม โดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

6. ความยืดหยุ่นหรือการผ่อนปรน ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่าเวลาและสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย ดังนั้น ควรต้องมีการยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในภาพรวมของทีมงานหรือในส่วนของตนที่เป็นรายบุคคล

โดยสรุป **สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการเป็นผู้นำทีมที่ดี มีการกำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เกิดแรงจูงใจให้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกทีมได้

สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency)

คำว่า Strategy ในภาษาไทยใช้แทนคำว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในส่วนเนื้อหา แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์นั้น ขอนำเสนอทั้งคำว่า ยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ เพื่อคงไว้ตามต้นฉบับที่นักวิชาการแต่ละท่านเลือกใช้คำในภาษาไทย ผู้วิจัยใช้แทนคำว่า Strategy ด้วยคำว่า กลยุทธ์

สุพานี สฤกษ์วานิช, (2548) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ช่วยให้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

2. ช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จโดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันและเจริญเติบโตต่อไป

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง

5. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ทำให้องค์กรสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล

(Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนด

พัชรา มั่งชม, (2540) กล่าวว่า การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์ และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กรและทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
5. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ช่วยลดความเสี่ยง

องค์ประกอบของกลยุทธ์

สมยศ นาวิการ, (2544) ได้เสนอองค์ประกอบของกลยุทธ์ไว้ 4 ส่วน เพราะถือว่ากลยุทธ์มีความสำคัญและจำเป็นในการดำเนินงาน ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงาน โครงการ เพื่อนำสู่ผลผลิตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขต (Scope) หมายถึง ขนาด พื้นที่ หรือขอบเขตที่องค์กรได้เลือกเพื่อที่จะพัฒนาหรือรักษาไว้ในสภาพแวดล้อมขององค์การ เช่น การตลาด ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ทำให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายในการดำเนินกลยุทธ์อย่างชัดเจน
2. ความสามารถดีเด่น (Distinctive Competence) หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่องค์กรทำได้ดีเป็นพิเศษเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
3. การกระจายทรัพยากร (Resource Deployment) จะชี้ให้เห็นว่าองค์กรได้จัดสรรทรัพยากรทั้งด้านบุคคล งบประมาณ และการเงิน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างไร องค์กรจัดสรรทรัพยากรตามของเขตกลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ และตามความสามารถดีเด่นที่ใช้เพื่อการแข่งขัน ดังนั้น กลยุทธ์จึงควรมีแผนการจัดสรรทรัพยากรที่คาดหมายไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์นั้น
4. การเสริมแรง (Synergy) เป็นการชี้ให้เห็นด้านที่แตกต่างของธุรกิจซึ่งจะประกอบหรือส่งเสริมระหว่างกันได้อย่างไร การเสริมแรงจะอธิบายถึงวิถีทางในการรวมส่วนที่แตกต่างกันขององค์การเข้าด้วยกัน เพื่อการสนับสนุนระหว่างกัน กลยุทธ์ควรระบุการเสริมแรงที่คาดหวังไว้ จาก

การตัดสินใจของขอบเขต การจัดสรรทรัพยากร และความสามารถดีเด่น ซึ่งจะทำให้กลยุทธ์สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

พสุ เดชะรินทร์, (2549) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์องค์กร
2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก
3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มาจัดทำกลยุทธ์องค์กร
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) การนำกลยุทธ์ต่างๆ ที่จัดทำไว้ นำมาสู่ภาคปฏิบัติจริง

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, (2543) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง การวางแผน การใช้ทรัพยากร และการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม เพื่อที่จะนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ตัดสินใจไปปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดระบบการบริหาร ระบบสารสนเทศ และการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร

David (1998) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด ในองค์กรมาปฏิบัติ โดยมีการดำเนินการปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุง ประกอบด้วยกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดแผนปฏิบัติการ (Define action plans) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่กำหนดมา ถอดเป็นแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแต่ละกลยุทธ์ โดยมีการเขียนแผนปฏิบัติการ ดังนี้

1.1 จัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ ในแผนดำเนินงานขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์และสนับสนุนนโยบายเร่งด่วน ตรงตามเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานกำกับ และมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่

1.2 การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรในการทำแผนปฏิบัติการ จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลัก มีหลักการของการกำหนดตัวชี้วัดที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เป็นสำคัญ สามารถวัดผลสำเร็จเทียบกับเป้าหมายหรือกิจกรรมที่สามารถติดตามได้ ตรวจสอบได้ รายงานเชิงเปรียบเทียบและสั่งการแก้ไขหรือปรับปรุงได้ชัดเจน และกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินตามแบบการประกันคุณภาพ

1.3 การทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ถ่ายทอดเป็นแผนแม่บทขององค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยมีการจัดกลุ่มตามลำดับความสำคัญ ตามแนวทางที่ได้พิจารณาในเบื้องต้น โดยปรากฏในแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน

1.4 กำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลาดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ผลการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน และทรัพยากรที่ใช้

1.5 กำหนดตัวชี้วัด โดยพิจารณาความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานขององค์กรเต็มตามศักยภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

2. การเชื่อมโยงระบบการวัดผลกับวัตถุประสงค์ (Link measurement system to objectives) เป็นการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ โดยต้องมีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินงาน ดังนั้น แนวคิดของ Kaplan และ Norton ที่ใช้ BSC ประกอบด้วยมุมมองการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งเป็นเครื่องมือแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ทำให้เกิดความชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร การวัดผลการบริหารที่เชื่อมโยงและสนับสนุนให้องค์กรได้เห็นภาพวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างชัดเจน ทำให้สามารถแปลงกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติ (Action) โดยให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งกระบวนการภายใน ภายนอก และผลลัพธ์ สำหรับใช้กระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสอดคล้องกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA Cycle)

3. การดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ (Execute the action plan) เป็นขั้นตอนการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติตามรายละเอียดการดำเนินงานไว้ในแผน โดยให้หลักการบริหารโครงการ (Project Management) ซึ่งเป็นการจัดการและกำกับทรัพยากรทั้งเวลา วัสดุ บุคลากร และค่าใช้จ่าย เพื่อความสำเร็จของโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการบริหารโครงการจะมีลักษณะพิเศษไม่ซ้ำโครงการอื่น เน้นประสิทธิผล มีระยะเวลาดำเนินงานแน่นอน เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นทีมงานแบบไม่ตายตัว

กระทรวงศึกษาธิการ, (2553) กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานของบุคลากรทุกระดับภายในสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และบุคลากรทุกคนเป็นผู้ร่วมมือ ดังนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องนำเสนอให้บุคลากรรับทราบอย่างชัดเจน รวมทั้งกระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น เมื่อองค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในทุกๆ ด้าน จึงจะถือว่าการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. ศึกษาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์และรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์
2. ทบทวน / ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้
 - นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยน
 - สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์
 - กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้สถานศึกษาจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ จากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ และแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ
4. ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้สถานศึกษาพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจากการพัฒนาองค์กร การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue print for Change)

5. ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการดังนี้
 - ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน
 - กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
 - การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่นๆ

ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

Dess and Miller (1993) กล่าวว่า การจะนำพองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) เป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งของความเป็นผู้นำ และมีความหมายนอกเหนือไปจากการวางแผน (เพราะการวางแผนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการ) การกำหนดทิศทางนี้ ผู้นำจะต้องมีข้อมูลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งหารูปแบบและความสัมพันธ์ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้น สำหรับสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ
2. การออกแบบองค์กร (Design the Organization) ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงาน ระบบ และกระบวนการขององค์กร เพื่อนำวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ต่างๆ มาปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ การออกแบบต้องเน้นการวิจัยพัฒนา ผสมผสานกับนวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งใช้ระบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา
3. การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นความเป็นเลิศและจริยธรรม (Instilling a Culture Emphasizing Excellence and Ethics) ทุกองค์กรมีวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง นั่นก็คือ ค่านิยมและความเชื่อต่างๆ ที่มีอยู่ในมวลสมาชิก เป็นสิ่งกำหนดแนวทางว่า ผู้บริหารจะแก้ปัญหาและตอบสนองต่อโอกาสอย่างไร วัฒนธรรมอะไรก็แล้วแต่ที่ผู้นำสืบสานต่อกันมาดีจะเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งจะเป็นจริงทั้งองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

รูปแบบการประเมินโครงการแบบ CIPP Model

เป็นรูปแบบการประเมินที่มีความต่อเนื่องกันในการดำเนินงานอย่างครบวงจร มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ได้กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้นั้นจัดทำเป็นสารสนเทศ เพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงโครงการอย่างทันที่

สมคิด พรหมจ้อย, (2550) ได้กล่าวว่า การประเมินโดยใช้ชิปโมเดล (CIPP Model) เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ ใช้ควบคู่กับการบริหารโครงการเพื่อหา

ข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งแนวทางการประเมินในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินบริบท หรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมิน เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญ เพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation : I) เป็นการประเมิน เพื่อใช้ข้อมูลตัดสินใจปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการว่าเหมาะสมหรือไม่ โดยดูว่าปัจจัยที่ใช้จะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) เป็นการประเมินระหว่าง การดำเนินโครงการ เพื่อหาข้อดี และข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของโครงการนั้นด้วย

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อดูว่าผลที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ โดยอาศัยข้อมูลจากการ

เยาวดี ราชย์กุลวิบูลย์ศรี, (2551) ได้กล่าวว่า แนวคิดการประเมินของสตีฟเฟิลปิมเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ คือ มีความต่อเนื่องกันในการดำเนินงานอย่างครบวงจร จะต้องมีการระบุหรือบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ได้ระบุหรือบ่งชี้ไว้ แล้วนำเอาข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้นั้น จัดทำให้เป็นสารสนเทศ โดยสารสนเทศที่ได้มานั้น จะต้องมีความหมาย และประโยชน์ เพื่อนำไปเสนอใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดทางเลือกใหม่ หรือแนวทางดำเนินการต่อไป

เชาว์ อินโย, (2553) ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดโครงการ เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกโครงการแต่มีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการ และเป็นการพิจารณาความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการดังกล่าว ได้แก่ ความต้องการของชุมชน และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ จำนวนประชากร สภาพเศรษฐกิจ และปัญหาของชุมชน ตลอดจนนโยบายของหน่วยงานระดับบน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นประโยชน์ ในการนำไปใช้ตัดสินใจวางแผน กำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมาย และกำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการได้อย่างเหมาะสมต่อไป

2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินทรัพยากรที่จำเป็นที่จะนำมาใช้ในการดำเนินโครงการว่ามีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสมและมีความเพียงพอ หรือไม่ ทรัพยากรที่จำเป็น ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เวลา กลุ่มเป้าหมาย เทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน การประเมินปัจจัยนำเข้านำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ หาวิธีดำเนินงาน โครงการให้เป้าลุ่มเป้าหมาย

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินการบริหารโครงการ การจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ การนำปัจจัยนำเข้าของโครงการมาใช้เหมาะสมหรือไม่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ สารสนเทศต่าง ๆ จะถูกวิเคราะห์รวบรวม และนำเสนอผู้ดำเนินงานโครงการ อาจจะต้องการสารสนเทศทุกวัน หรือใน ตอนเริ่มต้นโครงการเป็นการบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินงานโครงการไว้เป็นหลักฐาน การประเมินกระบวนการมีประโยชน์ในการค้นหาจุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths) หรือ จุดด้อย (Weakness) ของโครงการ นำไปใช้ในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงการดำเนินโครงการต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ได้จากโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ คุ่มค่าเพียงใด โดยนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนดไว้ มุ่งตอบคำถามว่า โครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลการประเมินจะทำให้ได้สารสนเทศในการพิจารณาตัดสินใจ ยุติ ปรับขยาย หรือทำงานเป็นประจำ การประเมินผลผลิตจะทำการประเมิน 2 ขั้นตอน คือ 1) ประเมินขั้นที่สิ้นสุดโครงการเรียกว่าการประเมินผลลัพธ์ และ 2) การประเมินผลกระทบของโครงการทั้งบวกและลบ

การประเมินตามรูปแบบ CIPP Model ทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การประเมินบริบท การประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต สามารถนำไปช่วย ในการปรับปรุงโครงการ ทั้งนี้การประเมินในแต่ละขั้นตอนดังกล่าวนำไปช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

4 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจเพื่อการวางแผน ได้จากการประเมินบริบท นำผลการประเมินไปใช้ตัดสินใจ กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งวัตถุประสงค์ระยะสั้น และระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนในการดำเนินงาน

2. การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ จากการประเมินปัจจัยนำเข้า นำผลการประเมินไปใช้ตัดสินใจวางโครงการ กลวิธีดำเนินโครงการ และขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

3. การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ ได้จากการประเมินกระบวนการ นำผลการประเมินไปใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติทำให้การทำงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ ได้จากการประเมินผลผลิต นำผลการประเมินไปใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการว่าควรจะทำต่อไป ยุติ ล้มเลิก ขยายโครงการ หรือให้ทำเป็นงานประจำ

การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

มีผู้ให้ความหมายของการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, (2541) กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้น และมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบที่เหมาะสม

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, (2543) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบถึงสมรรถภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรในแต่ละช่วงเวลาว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ได้หรือไม่

กระทรวงศึกษาธิการ, (2553) กล่าวว่า ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บริหารคอยติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา วิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นก็คือ การคอยติดตามข้อมูลข่าวสารสารสนเทศโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ในทุกๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของงานแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานรับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยความมั่นใจ นอกจากนี้การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลว

ตลอดจนข้อผิดพลาดต่างๆ ก็ยังเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่างๆ ของสถานศึกษาว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด การติดตามและประเมินผลมักใช้ควบคู่กัน

การติดตาม (Monitoring) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน / โครงการ นั้นหรือไม่เพียงใด

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจความก้าวหน้าของแผนงาน / โครงการ การพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน / โครงการนั้นๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน / โครงการ

ดังนั้นการติดตามเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ในทุกช่วงของแผนงาน / โครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจทำแผนงาน/โครงการ ขณะดำเนินงานในจุดต่าง ๆ และเมื่อสิ้นสุดแผนสิ้นปีงบประมาณ หรือแผนงาน/โครงการแล้วเสร็จ

โดยสรุป **สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรและปรับโครงสร้างของการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการ ดำเนินการโดยใช้หลักการบริหารโครงการ การควบคุมติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นรูปธรรม

สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ (Global Awareness Competency)

ในการบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารยุคใหม่ไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม ควรจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อจะได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ทั้งในด้านเทคโนโลยี การตลาด การบริหารจัดการ ฯลฯ ดังนั้น ผู้บริหารในยุคนี้จึงควรมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องการของทำความเข้าใจกับกระแสโลกาภิวัตน์ อันจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กร

อติปัตย์ คลี่สุนทร (ออนไลน์:2550) ยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคที่วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิธีการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะการคมนาคมขนส่ง ติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้สามารถดำเนินกิจการต่างๆ ได้รวดเร็ว สะดวก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารในยุคนี้มุ่งลดต้นทุนการผลิตเพิ่มปริมาณและคุณภาพสิ่งผลิต และการบริการที่ดี ให้กระจายไปอย่างกว้างขวางได้ โดยใช้บุคลากรบริหาร ควบคุม ดูแลไม่มาก อย่างไรก็ตาม เรื่องของการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันและสามารถใช้เครื่องมือเครื่องใช้ที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่างๆ บนฐานของจิตใจที่เป็นไปทางสร้างสรรค์มากกว่าการเอาเปรียบยังเป็นเรื่องสำคัญมาก ในอนาคตสิ่งสำคัญที่สุดของนักบริหารที่เก่งจริงนั้น ต้องเป็นนักบริหารที่สามารถคาดการณ์ไกลได้ชัดเจน ทำงานให้สำเร็จโดยลงทุนพอสมควร ใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด แต่งานนั้นให้ประโยชน์ทางสร้างสรรค์แก่องค์กรของตนเองและแก่ส่วนรวมมากที่สุด

ลักษณะสำคัญของสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์

1. คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สังคมโลกาภิวัตน์คอมพิวเตอร์มีบทบาทสำคัญมาก เพราะเป็นเครื่องมือที่จะรับและแปลงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและไม่ค่อยมีข้อจำกัด คอมพิวเตอร์ได้ถูกนำมาใช้ในการจัดเก็บ บันทึกข้อมูล จัดระบบข้อมูล และนำมาใช้สื่อสารถึงกันในเวลาอันรวดเร็วทุกมุมโลก ในระยะไม่กี่ปีมานี้ ได้มีการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ไปอย่างมาก จากเครื่องที่มีขนาดใหญ่ราคาแพง เป็นระบบคอมพิวเตอร์ ส่วนบุคคลที่มีขนาดเล็ก มีคุณภาพ ราคาถูก และศักยภาพสูง เครื่องคอมพิวเตอร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการแพร่ข้อมูลข่าวสารในยุคโลกาภิวัตน์

2. เกิดการเพิ่มขึ้นของแรงงานด้านข่าวสาร จำนวนแรงงานที่ทำงานเกี่ยวกับข่าวสาร ข้อมูลมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น แรงงานเหล่านี้ได้แก่ผู้ที่อยู่ในวงการการศึกษา การคมนาคม การพิมพ์ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ สื่อสารมวลชน ทุกประเภท การเงิน การบัญชี รวมทั้งอุตสาหกรรมผลิตคอมพิวเตอร์หรือชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ และงานที่เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาจัดการกับ ข่าวสารทุกชนิด

3. เกิดการไหลบ่าของข้อมูลข่าวสาร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้เศรษฐกิจและสังคมเจริญก้าวหน้า เศรษฐกิจที่เจริญก้าวหน้าทำให้โลกตะวันตกมั่งคั่งร่ำรวย ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดเป็นแรงกระตุ้นให้มีการวิจัยและพัฒนา เพื่อศึกษาค้นคว้าหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างไม่หยุดยั้ง สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ก็ทำหน้าที่ค้นคว้าวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น เทคโนโลยีสื่อสารอันทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนถ่ายข้อมูลใหม่ ๆ หมุนเวียนอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

4. ระบบเศรษฐกิจประสานเป็นหนึ่งเดียว ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ระบบเศรษฐกิจจะมีการประสานเป็นหนึ่งเดียว ทำให้พรมแดนแต่ละประเทศไม่อาจขวางกั้นพลังทางเศรษฐกิจได้ นอกจากนี้ระบบเศรษฐกิจยังได้เปลี่ยนรากฐานจากระบบอุตสาหกรรมมาเป็นระบบเศรษฐกิจแบบฐานข่าวสาร (Information based economy) ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการผลิต การจัดการ และเผยแพร่ข่าวสาร ข่าวสารกลายเป็นสินค้าประเภทหนึ่ง ตัวอย่างธุรกิจชนิดนี้ เช่น การผลิตคอมพิวเตอร์ เครื่องโทรคมนาคม วิทยุ โทรศัพท์ การพิมพ์ โทรศัพท์ หนังสือ วารสาร เป็นต้น ข่าวสารกลายเป็นเรื่องสำคัญและเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ผู้ต้องการใช้ข่าวสารต้องเสียค่าใช้จ่าย ข่าวสารกลายเป็นแหล่งทุน และเป็นป่อเกิดของการว่าจ้างแรงงาน

ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อสังคมโลก

ผลกระทบด้านสังคม

การครอบงำทางวัฒนธรรม เนื่องจากระบบสื่อสารไร้พรมแดน ทำให้เกิดการครอบงำทางวัฒนธรรม อิทธิพลของวัฒนธรรมและอำนาจของเศรษฐกิจจากประเทศที่พัฒนาแล้วได้ไหลบ่าเข้าสู่ประเทศอื่นอย่างรุนแรง ก่อให้เกิดกระแสวัฒนธรรมโลก (Neo - Westernization) ครอบงำทางความคิด การมองโลก การแต่งกาย การบริโภคนิยม แพร่หลายเข้าครอบคลุมเหนือวัฒนธรรมประจำชาติของแต่ละประเทศ ผลที่ตามมา คือ เกิดระบบผูกขาดแบบไร้พรมแดน

หมู่บ้านโลก (Global Village) จากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคม ทำให้สังคมโลกไร้พรมแดน โลกทั้งโลกเป็นเสมือนหมู่บ้าน เดียวกัน สมาชิกของหมู่บ้านคนใดทำอะไร ก็สามารถรับรู้ได้ ทั่วกันทั่วโลก เมื่อมาอยู่ในหมู่บ้านเดียวกัน สิ่งใดที่กระทบประเทศหนึ่งก็ย่อมกระทบถึงประเทศอื่น ๆ ไปด้วยอย่างมิอาจ หลีกเลี่ยงได้ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งของโลกสามารถรับรู้ได้อย่างฉับพลันจากผลกระทบด้านสังคมที่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่ามีปรากฏการณ์ที่เราเรียกว่า POP CULTURE เกิดขึ้น ปรากฏการณ์นี้ คือรูปแบบวัฒนธรรมที่มีการประพุดติ ปฏิบัติในวงกว้าง เช่นการบริโภค อาหารแบบ FAST FOOD ตามวิถีแบบอเมริกันชนความเป็นอยู่ การศึกษาต่างๆ ที่เป็นแบบแผน เดียวกัน ในการดำเนินชีวิต

ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ

ระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ ซึ่งมีข้อมูลข่าวสารเข้ามามีบทบาทสำคัญ ซึ่งจะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงด้านการผลิตสินค้า จากการผลิตที่เหมือนกันในปริมาณที่เป็นจำนวนมาก มาเป็นการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาควบคุมในการผลิต โดยมีลักษณะการใช้งานเฉพาะ ซึ่งใช้ระยะเวลา

การผลิตสั้นกว่า สิ้นเปลืองน้อยกว่า จะเข้ามาแทนที่ เช่น รถยนต์ ชิ้นส่วนอาจได้รับการผลิตในประเทศต่าง ๆ 4 ประเทศ ที่มีความสามารถเฉพาะด้าน แล้วนำมาประกอบในประเทศที่ 5 แล้วส่งขายไปทั่วโลก ซึ่งเป็นลักษณะของการเกิดบริษัทข้ามชาติทุนข้ามชาติ ที่เข้าไปเสาะแสวงหาผลกำไรอย่างไร้พรมแดนในดินแดนต่างๆ ทั่วโลก แล้วกำไรเหล่านั้น ถูกส่งไปพัฒนา หรือถูกส่งไปยังบริษัทใหญ่ในประเทศแม่ เป็นแบบฉบับธุรกิจโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลทำให้ธุรกิจ การเงิน หลักทรัพย์ ธนาคาร ประกันภัย ต้องปรับตัวเพื่อรองรับธุรกิจแบบโลกาภิวัตน์ด้วย การผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมจะเปลี่ยนระบบการผลิตมาเป็นการผลิตอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง ระบบการเงินก็จะต้องปรับมาบริการแบบ 24 ชั่วโมงด้วย กระแสเงินตราต่าง ๆ ได้ผ่านเข้าออกธนาคารตลอดเวลาในช่วงเวลาที่วัดกันเป็นเสี้ยววินาที โดยใช้อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งอัตราเร็วนี้คือความสามารถที่จะก้าวล้ำหน้า ทำให้มีผลต่อการกระจายอำนาจและผลกำไรอย่างมากมาย นอกจากนั้น กระแสการแข่งขันด้านการค้าและการแสวงหาตลาดได้ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว กลายเป็นสภาพข้ามชาติอย่างแท้จริง การค้าและช่องทางการเข้าสู่ตลาดโลกมีอาจดำเนินไปในรูปแบบที่เรียกว่า ลัทธิพาณิชย์นิยม (Mercantilism) ที่เคยเป็นลักษณะหนึ่งของการแข่งขัน เพื่อผูกขาดอำนาจและผลประโยชน์ในอดีต การดำเนินกิจกรรมทางการค้าได้พัฒนาซับซ้อนและมีกลไกมีวิธีการหลากหลายมากขึ้น ในยุคนี้จะได้เห็น “การทูตแผนใหม่” (New Diplomacy) ที่มุ่งไปที่พันธมิตรทางธุรกิจ การค้าและอุตสาหกรรม แทนการใช้ระบบการเมืองดังที่เคยปรากฏในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา

ผลกระทบด้านการเมือง

เกิดความรู้สึกท้องถิ่นนิยม (Localism) กระแสโลกาภิวัตน์สร้างความรู้สึกลัทธิท้องถิ่นนิยม แทนที่อุดมการณ์ชาตินิยม เนื่องจากสังคมยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคแห่งข่าวสาร ซึ่งประชาชนในท้องถิ่นสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนของตนได้อย่างรวดเร็วจากสื่อมวลชน ทำให้เกิดการปลุกจิตสำนึกของประชาชนในท้องถิ่น ให้รู้จักเห็นคุณค่าอนุรักษ์ รักษา และหวงแหนทรัพยากรภายในท้องถิ่นของตน พร้อมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐบาลกลาง หากรัฐบาลกลางหวังจะตัดทวงผลประโยชน์จากท้องถิ่นโดยไม่โปร่งใส ก็จะถูกต่อต้านจาก ประชาชนในท้องถิ่น ดังที่เราได้พบเห็นที่กลุ่ม ประชาชน ออกมาเรียกร้อง สิทธิ ความเสมอภาคต่างๆ

โดยสรุป **สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ รับรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ ของโลก และผลกระทบต่อโลกที่มีต่อการเมือง เศรษฐกิจและสังคม

สมรรถนะในการบริหารตนเอง (Self-Management Competency)

ในปัจจุบันการที่จะคนเราจะสามารถประสบความสำเร็จในชีวิตได้นั้น ไม่ใช่อาศัยแค่เพียงความรู้หรือความชำนาญในเรื่องนั้นๆเหมือนในอดีตอีกแล้ว แต่จะต้องมีการบริหารจัดการตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งการบริหารจัดการตัวเองที่ดี จะต้องตอบได้ว่า ตนเองมีจุดแข็งคืออะไร มีวิธีการทำงานอย่างไร มีการเรียนรู้แบบไหน ค่านิยมคืออะไร จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไร และคุณเหมาะสมกับองค์กรใด

การบริหารจัดการตนเองจะต้องเริ่มต้นจากการค้นหาจุดแข็งของตนเองให้เจอ ซึ่งการที่จะรู้จุดแข็งของตนเองได้นั้นมาจากการประเมินผลงานของตนเอง หมายความว่าเราจะต้องมีการทำงานก่อน เมื่อได้ผลงานจึงนำมาเปรียบเทียบกับความคาดหวังที่ตั้งไว้ เราก็จะทราบถึงจุดแข็ง พร้อมทั้งเผยจุดอ่อนของเราออกมาอีกด้วย จากนั้นเราก็เริ่มพัฒนาจุดแข็งของเราให้ดียิ่งขึ้น ขึ้นตอนต่อมาเราจะต้องทราบว่าเราทำงานอย่างไร หรือเราทำงานได้ดีในวิธีการทำงานแบบไหน เมื่อทราบแล้วเราควรจะเลือกวิธีการทำงานที่จะส่งผลให้เราสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด สิ่งที่เราควรทราบข้อสุดท้ายก็คือ เรามีค่านิยมแบบไหน การที่เราทราบว่าเรามีค่านิยมแบบไหนและทราบว่าองค์กรของเรามีค่านิยมแบบไหน ก็จะสามารถตอบได้ทันทีว่าเราสมควรที่จะทำงานอยู่ใหนองค์กรนี้หรือไม่ แน่แน่นอนว่าหากเรารู้ตัวว่าไม่เหมาะสมกับองค์กรนี้ แต่เรายังดันทุรังอยู่ต่อไป ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นไม่ต้องบอกก็คงทราบดี นอกจากการรู้ตัวเองทั้งสามข้อที่ผ่านมาแล้ว ยังมีประเด็นที่มีความสำคัญกับการบริหารจัดการตนเองอีก นั่นคือ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เราทุกคนปฏิเสธไม่ได้ว่าเราไม่สามารถที่จะดำเนินงาน หรือทำงานเพียงลำพังได้ เพราะฉะนั้นเราจะต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจผู้อื่นด้วย ว่าเขามีจุดแข็งคืออะไร ทำงานอย่างไร ค่านิยมคืออะไร และเมื่อเรามีความเข้าใจในผู้ร่วมงานแล้ว การดำเนินงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จก็คงไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป การบริหารจัดการตนเองนั้น จะเป็นสิ่งที่สั่นคลอนวิถีชีวิตเดิมของคนในสังคมให้เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง ความคิดของคนจะเปลี่ยนแปลง การพัฒนาในหลาย ๆ ด้านจะเกิดขึ้น กล่าวได้ว่าวิถีการดำเนินชีวิตของมนุษยชาติจะมีการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่เลยทีเดียว

แนวคิดการพัฒนาตนเอง

สงวน สุทธิเลิศอรุณ, (2545) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นแนวคิดที่เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาได้โดยมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง ซึ่งต้องมีความเข้าใจตนเอง และรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นการจัดการตนเองโดยมีเป้าหมายในการมีชีวิตที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะประสบความสำเร็จทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็น 5 ประการ ดังนี้

1. ความรู้สึกว่าคุณมีเป้าหมายในชีวิต จะต้องพัฒนาตนให้มีเป้าหมายในชีวิต มีอนาคต มีความมุ่งมั่น โดยเชื่อว่าคุณสามารถพัฒนาได้ จึงมีความต้องการที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตให้ดีขึ้น ชีวิตจะสดใสและไม่เฉื่อยชา
2. ความรู้สึกกล้าที่จะปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น จะต้องมีการพัฒนาตนให้มีความรู้สึกกล้าและมีปณิธานอันแน่วแน่ที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อช่วยในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อไป
3. ความรู้สึกเปิดเผยและถ่อมตัว จะต้องพัฒนาตนให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นให้มีความรู้สึกจริงใจ เปิดเผยและรู้จักถ่อมตัว เพื่อช่วยในการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
4. ความรู้สึกศรัทธาและมั่นคง จะต้องพัฒนาตนให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็น คือ มีความเชื่อ ความศรัทธาในตนเองอย่างมั่นคง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองว่าเราก็เป็นหนึ่งในเหมือนกัน ถ้าเราตั้งใจทำกรรมดี ขยันหมั่นเพียรและอดทน ชีวิตนี้จะต้องดีขึ้นเสมอ จะมีคนรัก ชอบ และเข้าใจเรา พร้อมทั้งจะสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเราต่อไป
5. ความรู้สึกมีเสน่ห์ในตน บุคคลต้องพัฒนาตนเองให้มีเสน่ห์ดังต่อไปนี้
 - 5.1 แสดงตนให้เป็นบุคคลที่ร่าเริงแจ่มใส
 - 5.2 แสดงตนให้ชอบบุคคลที่เราติดต่อด้วย
 - 5.3 แสดงความสนใจร่วมในสิ่งที่เขาสนใจ
 - 5.4 แสดงความชื่นชมและยกย่องเขาตามโอกาสอันควร
 - 5.5 แสดงความรู้สึกคล้อยตามเขาตามความเหมาะสม

ในส่วนของ เรียม ศรีทอง, (2552) ก็ได้กล่าวถึงแนวความคิดของการพัฒนาตนเองว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและความสำคัญในการส่งเสริมให้ตนเองประสบความสำเร็จ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีเอกลักษณ์ มีศักยภาพที่มีคุณค่าเป็นของตนเอง และทุกคนสามารถฝึกหัดพัฒนาได้ในทุกเรื่อง
2. ไม่มีใครที่มีความสมบูรณ์ไปหมดทุกด้าน จนไม่สามารถจะพัฒนาได้อีก
3. แม้จะไม่มีใครรู้จักตัวเองได้ดีเท่าตัวเอง แต่ในบางเรื่องตนเองก็ไม่สามารถจัดการปรับเปลี่ยนได้ด้วยตนเอง
4. การควบคุมสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมกับการควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเองมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
5. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการปฏิบัติไม่สร้างนิสัยและฝึกทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็น
6. การพัฒนาตนเองดำเนินการได้ทุกเวลา เมื่อต้องการหรือพบปัญหาข้อบกพร่องหรือพบอุปสรรค ยกเว้นคนที่ประกาศตนว่ามีความสมบูรณ์ไปหมดทุกด้านแล้ว

จากแนวความคิดของนักวิชาการ จึงสรุปว่า การพัฒนาตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญ และต้องเริ่มต้นที่ตัวเราก่อน เพราะเรารู้จักตัวตนของเราดีที่สุด และยังมีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นเท่าไร การพัฒนางานก็จะมีผลสำคัญและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีเสมอ

การพัฒนาตนเอง

Megginson (1992) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ผู้เรียนรู้ต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพของตนเองไปสู่สิ่งใหม่ๆ ผู้เรียนรู้ต้องรับผิดชอบในการเลือกสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ โดยกำหนดว่าต้องการเรียนเมื่อไหร่ และมีวิธีเรียนรู้อย่างไร อาจกล่าวได้ว่า ผู้เรียนมีอิสระในการเรียนรู้ และเลือกสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการทำงาน การพัฒนาตนเองจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

ราตรี พัฒนรังสรรค์, (2544) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้กลายเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ นำมาซึ่งความสุข ความเจริญสู่ตนเอง สังคมและประเทศชาติ

วิภาพร มาพบสุข, (2543) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลได้ใช้ความพยายามในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองทั้งในด้านสุขภาพร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านความสามารถและสติปัญญา และด้านการมีมารยาทในสังคมของตนให้ดีขึ้น นำมาซึ่งความสุขและการสร้างมิตรภาพที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับสังคม และประเทศชาติ

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ในด้านการทำงาน ด้านความรู้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และทัศนคติที่ดีต่องานที่อยู่ในความรับผิดชอบ สร้างความรู้สึกในคุณค่าของตนเพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพเหมาะสมกับบทบาทของตนเอง

ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

สุภัททา ปิณฑะแพทย์, (2542) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้บุคคลตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการพัฒนาตนเอง และเตรียมความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจให้ยอมรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
2. เพื่อให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ขจัดความรู้สึกที่ขัดแย้งภายในตัวออกไป เพื่อก้าวไปสู่การยอมรับสภาพความเป็นจริง หรือขจัดคุณลักษณะที่สังคมไม่ต้องการออกไป และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการเข้าไปแทน

3. เพื่อวางแนวทางในการพัฒนาไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการพัฒนาตนเอง โดยขาดหลักการและแนวทางที่เหมาะสมย่อมทำให้ขาดความมั่นใจ
4. เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลได้ทบทวนความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงของตนเองอันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองในโอกาสที่เหมาะสมได้อย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป **สมรรถนะในการบริหารตนเอง** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางในการรู้จักตัวตนของตนเอง รู้จักพัฒนาตนให้เป็นคนมีคุณภาพ รู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุวิมล ว่องวานิช, (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณลักษณะและทักษะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา ทั้ง 9 ด้าน ของบุคลากรทางการศึกษามีคุณลักษณะและทักษะสูงในทุกๆด้าน นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งบริหาร มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรค์ความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งครู บุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรค์ความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาโท

ทนุพันธ์ หิริญเรือง, (2547) ได้ศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตราชการที่ 15 พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่าง

กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะการบริหารบุคคลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนอง ชุมพรและสุราษฎร์ธานีมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและการให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ไพฑูริย์ มีวีระสม, (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการปฏิรูปโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อปฏิรูปโรงเรียนในภาพรวมระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับดังนี้ 1) ด้านศักยภาพในการเป็นผู้นำ 2) ด้านการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ 3) ด้านการสร้างความเข้าใจ การติดต่อสื่อสาร 4) ด้านศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง และ 5) ด้านความเฉียบคมทางการบริหาร เรื่องที่มีคะแนนสูงสุดในแต่ละด้านส่วนเรื่องที่มีคะแนนสูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ 1) ปฏิบัติตนในลักษณะที่ดีงามและมีมารยาทที่ดีต่อบุคคลอื่น 2) รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนางาน 3) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและส่งเสริมบรรยากาศของการสื่อสารระบบเปิด 4) มีความมั่นคงและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จ และ 5) นำหลักคุณธรรมมาใช้พัฒนาคัดเลือกและการจัดลักษณะงานที่หลากหลาย

ระวีวรรณ เผ่ากัณหา, (2548) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในยุคของการปฏิรูประบบราชการไทย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังและระดับสมรรถนะรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในด้านต่างๆ และเพื่อแสวงหาตัวแบบและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในยุคของการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบัน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 7-8 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการคลัง จำนวน 300 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง สำหรับปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรม ระดับการศึกษา และลักษณะงานมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่างๆ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะปัจจัยประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรม และระดับการศึกษา นอกจากนี้ สมรรถนะการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้าน

สมรรถนะทางจริยธรรม และสมรรถนะทางการเมือง รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะด้านมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมด้วย ส่วนตัวแบบและแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง พบว่าผู้บริหารระดับกลางกระทรวงเกษตรและสหกรณ์โดดเด่นในสมรรถนะในการทำงานและสมรรถนะทางจริยธรรม ในขณะที่สมรรถนะเฉพาะด้านและสมรรถนะทางการเมืองเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนาผู้บริหารระดับกลางกระทรวงอุตสาหกรรมไม่โดดเด่นในสมรรถนะด้านใดชัดเจน เพราะทุกสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงการคลัง โดดเด่นในสมรรถนะเฉพาะด้าน โดยที่สมรรถนะในการทำงานสมรรถนะทางการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรมต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงพาณิชย์ โดดเด่นในสมรรถนะทางการเมือง และควรพัฒนาเฉพาะด้านกับสมรรถนะทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น

สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์, (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ โดยเน้นการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน ประสิทธิภาพขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนาผ่านข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารตำรา บทความวิชาการและกึ่งวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การวิเคราะห์สมมติฐานจากค่าที (t-test) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน (multiple regression) โดยผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานจำแนกได้ 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ 2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 3) ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน

ตามที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน รายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพขององค์การมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและ รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านสูงขึ้น 4) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานภายหลัง การพัฒนารวมทุกด้านและรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ และ 5) ไม่มีตัว พยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของ ข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ คุณค่า (value) ของข้อค้นพบจาก งานวิจัยในข้อนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างน้อยที่สุดก็เป็นกลุ่ม ตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ มีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังตามกรอบตัวแบบสมรรถนะที่กำหนด ไว้จากงานวิจัย ซึ่งชวนให้ค้นหาคำตอบต่อไปว่า ภาครัฐจะพัฒนาสมรรถนะที่เพียงพอต่อการสร้าง ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเหล่านั้น และคำถาม เช่นนี้เอง นำมาสู่ความสนใจของการวิจัยครั้งนี้ว่า รายการสมรรถนะรวมทั้งสมรรถนะในระดับใด ที่ จำเป็นหรือเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ นโยบายและแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพิสูจน์ว่าสมรรถนะที่กำหนดไว้เช่นนั้น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การหรือไม่

ประมา ศาสตรระจฺจฺ, (2550) ทำการศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อ สร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทาง การศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์ สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์สมรรถนะ ตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างคู่มือในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอันประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 6) ความเข้าใจองค์กรและ ระบบราชการ (Organizational Awareness) 7) การบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ 8) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สำหรับ ประเมินสมรรถนะดังกล่าว ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง (IOC) จาก

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7-8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการพิจารณาเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในด้านคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงาน การศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิภาพการใช้คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และจาก 8 สมรรถนะจากต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบหลักในการศึกษาวิจัย พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมาคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่สามคือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

Hamlin (1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามการใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรึกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและการพัฒนา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ จนเกิดความสมดุล และ 7) มีประสิทธิผลในการมอบหมายงาน

Marmon (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภาคใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยมีการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ คือ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้
2. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้

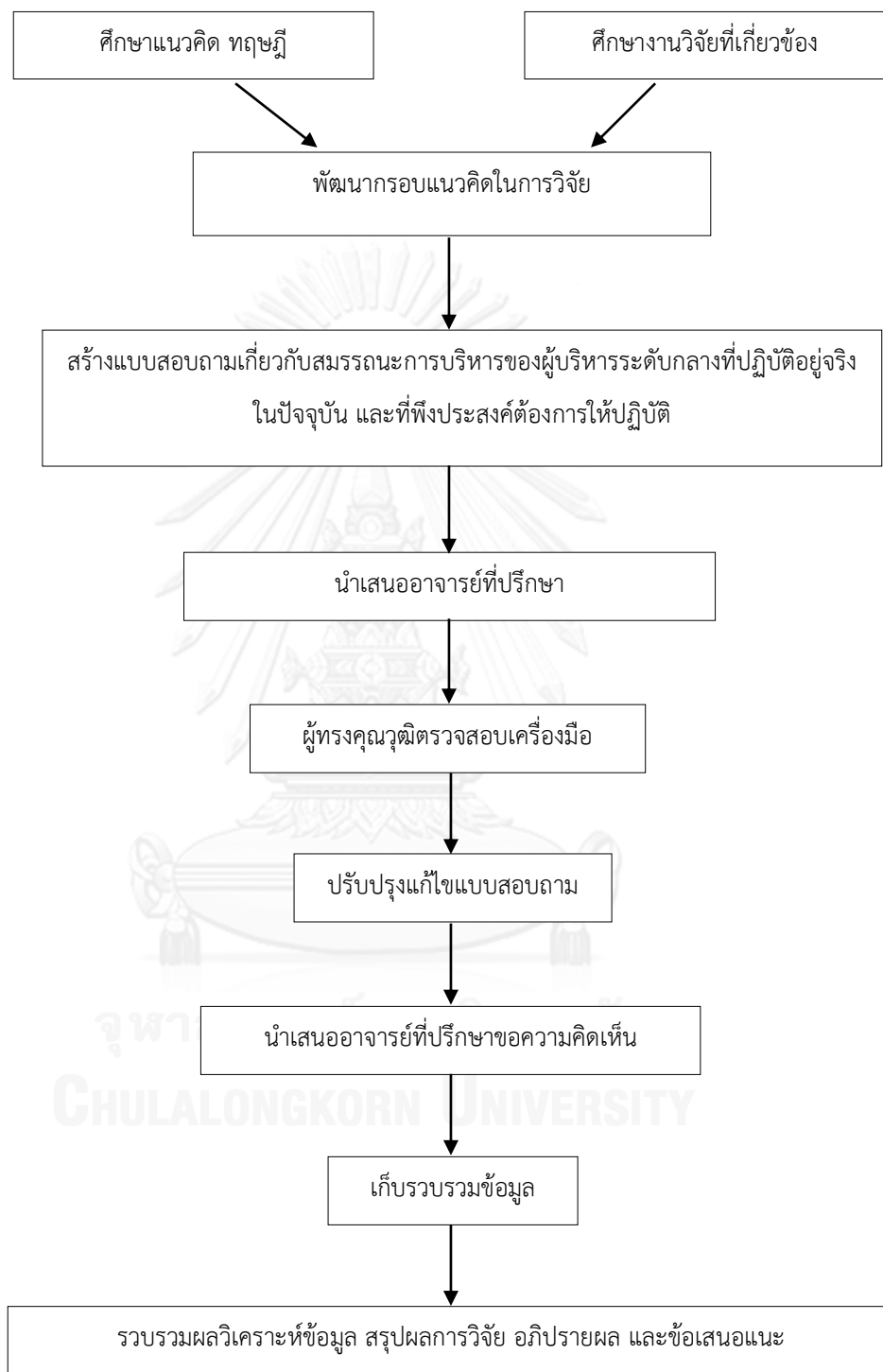
วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา(ผู้บริหารระดับสูง) จำนวน 281 คน และ ผู้อำนวยการกลุ่ม (ผู้บริหารระดับกลาง) จำนวน 210 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในครั้งนี้เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง ซึ่งเป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่รับผิดชอบกลุ่ม(ผู้บริหารระดับสูง) จำนวน 240 คน และผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่ม (ผู้บริหารระดับกลาง) จำนวน 210 คน รวมประชากร ทั้งหมด 450 คน เหตุผลที่เลือกแบบเจาะจง เพราะเป็นผู้ที่ดูแลรับผิดชอบกลุ่มงานโดยตรง

ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย



3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ชุด โดยสามารถใช้ได้ทั้ง 2 กลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยกลุ่มที่ 1 สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่รับผิดชอบกลุ่มงาน (ผู้บริหารระดับสูง) และกลุ่มที่ 2 สำหรับผู้อำนวยการกลุ่ม (ผู้บริหารระดับกลาง) มี 2 ตอน รายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ ได้แก่ ชื่อหน่วยงาน เพศ อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) โดยมีข้อความที่ครอบคลุม 6 สมรรถนะ ดังนี้

- | | |
|---|--------------|
| 1) สมรรถนะในการสื่อสาร
(Communication Competency) | จำนวน 10 ข้อ |
| 2) สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ
(Planning and Administration Competency) | จำนวน 9 ข้อ |
| 3) สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม
(Teamwork Competency) | จำนวน 7 ข้อ |
| 4) สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์
(Strategic Action Competency) | จำนวน 9 ข้อ |
| 5) สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์
(Global Awareness Competency) | จำนวน 6 ข้อ |
| 6) สมรรถนะในการบริหารตนเอง
(Self-Management Competency) | จำนวน 8 ข้อ |

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น งานวิจัย หนังสือ ตำรา บทเรียน แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหาร

2. กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยอาศัยแนวคิดของ Hellriegel, Jackson and Slocum.(2005)

3. สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดตามกรอบแนวคิดสมรรถนะ ของ Hellriegel, Jackson and Slocum.(2005)

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขและปรับปรุง

5. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องในการใช้ภาษา ดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) ผู้บริหารระดับโรงเรียน
- 3) นักวิชาการศึกษา หรือครูที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษหรือเชี่ยวชาญ

โดยมีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 1) นายประจักษ์ ช่างเรือ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 จังหวัดลำพูน
- 2) นายประมวล เบ็ดเสร็จ
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 1 จังหวัดกระบี่
- 3) ดร.สมชาย พุทโกสัย
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดธรรมามูล จังหวัดชัยนาท
- 4) ดร.วัชรพงษ์ แพร์หลาย
รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง
- 5) ดร.ปาริญาวาท เหล่าเขตร์การ
ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

6. นำผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ตามวิธีการคำนวณของ Rovinelli และ Hambleton (1977) โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
 $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยเกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

ให้คะแนน	+1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นวัดได้ตรงกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
ให้คะแนน	0	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นวัดได้ตรงกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
ให้คะแนน	-1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นวัดไม่ตรงกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

(ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นผ่านเกณฑ์)

จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบแล้ว รวบรวมข้อมูลนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้กับประชากรในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำบันทึกเสนอบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอให้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นประชากรในการวิจัย จากนั้นจึงดำเนินการนำส่งและรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับกลับคืน โดยการโทรศัพท์ติดตามไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรอผลการตอบกลับรวมทั้งโทรศัพท์ติดตามเป็นระยะๆ และบางส่วนเดินทางไปรับคืนด้วยตนเองในเขตพื้นที่ใกล้เคียง เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้วผู้วิจัยได้ตรวจคัดเลือกแบบสอบถามที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไป ได้รับคืน

ประชากรผู้ให้ข้อมูล	แบบสอบถามที่ ส่งไป	แบบสอบถาม ที่ได้รับคืน	
		จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	240	225	93.75
ผู้บริหารระดับกลาง	210	188	89.52
รวม	450	413	91.78

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำข้อมูลของทั้ง 2 กลุ่มมารวมกัน โดยการคำนวณหาค่าทางสถิติผ่านทางเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เวอร์ชัน 11.5 ของศูนย์ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตรคำนวณ

PNI Modified

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การหาค่าร้อยละ
2. การหาค่าเฉลี่ย
3. การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การกำหนดค่าคะแนนของระดับคำตอบแต่ละระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00	หมายถึงค่าระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	หมายถึงค่าระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	หมายถึงค่าระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	หมายถึงค่าระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49	หมายถึงค่าระดับน้อยมาก

4. การหาค่าความต้องการจำเป็น PNI_{Modified} แบบปรับปรุง โดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช (2550)

$$\text{เมื่อ PNI}_{\text{Modified}} = (I - D) / D$$

$$\text{PNI}_{\text{Modified}} = \text{ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น}$$

(Priority Needs Index = PNI)

I = สมรรถนะการบริหารที่ปฏิบัติอยู่จริง

D = สมรรถนะการบริหารที่พึงประสงค์ ต้องการให้ปฏิบัติ

การแปลความหมายผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางๆ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย และจะพิจารณาค่า PNI ที่มากกว่าเท่านั้น รายละเอียดดังนี้

- ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีค่ามากกว่าค่า PNI ของผลรวม หมายถึง มีความต้องการจำเป็นในระดับ มาก
- ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีค่าเท่ากับค่า PNI ของผลรวม หมายถึง มีความต้องการจำเป็นในระดับ ปานกลาง
- ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีค่าน้อยกว่าค่า PNI ของผลรวม หมายถึง มีความต้องการจำเป็นในระดับ น้อย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ 2) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ โดยการนำส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังประชากรผู้ให้ข้อมูล จำนวน 450 ชุด ได้รับแบบสอบถามตอบกลับและมีความสมบูรณ์ จำนวน 413 ชุด (ร้อยละ 93.20) เหตุผลที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเกือบครบถ้วน เนื่องจากผู้วิจัยได้เดินทางไปติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองในหลายเขตพื้นที่ที่อยู่ใกล้เคียง ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการนำเสนอตารางประกอบ คำบรรยาย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ และผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้

4.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

จากข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อนำมาจำแนกจำนวนและหาค่าร้อยละ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	ผู้บริหาร ระดับสูง ($n_1=225$)		ผู้บริหาร ระดับกลาง ($n_2=188$)		รวมทั้งหมด ($n_t=413$)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	200	88.89	89	47.34	289	70.00
หญิง	25	11.11	99	52.66	124	30.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร ระดับสูง (n ₁ =225)		ผู้บริหาร ระดับกลาง (n ₂ =188)		รวมทั้งหมด (n _t =413)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	อายุ					
30 - 34 ปี	0	00.00	0	00.00	0	00.00
35 - 39 ปี	0	00.00	0	00.00	0	00.00
40 - 44 ปี	0	00.00	0	00.00	0	00.00
45 - 49 ปี	30	13.33	38	20.21	68	16.50
50 ปีขึ้นไป	195	86.67	150	79.79	345	83.50
อายุราชการ						
น้อยกว่า 10 ปี	0	00.00	0	00.00	0	00.00
10 -14 ปี	0	00.00	0	00.00	0	00.00
15 -19 ปี	0	00.00	0	00.00	0	00.00
20 - 24 ปี	30	13.33	38	20.21	68	16.50
25 ปีขึ้นไป	195	86.67	150	79.79	345	83.50
วุฒิการศึกษา						
ปริญญาตรี	8	3.6	17	9.04	25	6.05
ปริญญาโท	213	94.67	166	88.30	379	91.77
ปริญญาเอก	4	1.78	5	2.66	9	2.18
ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ ในตำแหน่งปัจจุบัน						
น้อยกว่า 5 ปี	11	4.89	7	3.72	18	4.36
5 ปีขึ้นไป	214	95.11	181	96.28	395	95.64

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ปรากฏผล ดังนี้

ตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 225
คน คิดเป็นร้อยละ 54.50 และดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 188 คน คิดเป็น ร้อยละ
45.50

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 และ
เพศหญิง 124 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เป็นเพศชาย
จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 88.89 และเป็นเพศหญิง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง เป็นเพศชายจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อย
ละ 47.34 และเป็นเพศหญิง จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 52.66

ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 345 คน
คิดเป็นร้อยละ 83.50 และรองลงมาเป็นช่วงอายุ 45 – 49 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง มีช่วงอายุ 50
ปีขึ้นไป จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 86.67 และช่วงอายุ 45 – 49 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อย
ละ 13.33

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง มีช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 150 คน
คิดเป็นร้อยละ 79.79 และช่วงอายุ 45 – 49 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 20.21

ด้านอายุราชการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุราชการมากกว่า 25 ปี มากที่สุด
คือ จำนวน 345 คน คิดเป็นร้อยละ 83.50 รองลงมา มีอายุราชการ 20 – 24 ปี จำนวน 68 คน
คิดเป็นร้อยละ 16.50

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง มีอายุราชการ
มากกว่า 25 ปี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 86.67 และมีอายุราชการ 20 – 24 ปี จำนวน 30 คน
คิดเป็นร้อยละ 13.33

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง มีอายุราชการมากกว่า 25 ปี จำนวน
150 คน คิดเป็นร้อยละ 79.79 และมีอายุราชการ 20 – 24 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 20.21

ด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คือ จำนวน 379 คน คิดเป็นร้อยละ 91.80 รองลงมา ระดับปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 และระดับปริญญาเอก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 94.67 ระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.60 และระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.78

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 88.30 ระดับปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.04 และระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.66

ด้านระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 5 ปี มากที่สุด คือ จำนวน 395 คน คิดเป็นร้อยละ 95.60 และรองลงมา น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูง มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 5 ปี จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 95.11 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.89

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 5 ปี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 46.28 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.72

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ และผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในภาพรวม

ข้อ	สมรรถนะ	ปฏิบัติอยู่จริง ในปัจจุบัน		พึงประสงค์ต้องการ ให้ปฏิบัติ		PNI	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1.	สมรรถนะในการสื่อสาร	3.78	0.43	4.81	0.70	0.27*	3
2.	สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ	3.57	0.43	4.66	0.23	0.31*	2
3.	สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม	4.28	0.67	4.84	0.23	0.13	
4.	สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์	3.72	0.37	4.90	0.21	0.31*	2
5.	สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์	3.57	0.43	4.71	0.26	0.32*	1
6.	สมรรถนะในการบริหารตนเอง	3.97	0.37	4.69	0.47	0.18	
	รวม	3.82	0.45	4.77	0.35	0.25	

* ค่า PNI สูงกว่า ค่า PNI เฉลี่ยของด้าน

จากตารางที่ 4.2 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.45) แต่ที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.35)

เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงอยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ แต่ที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกสมรรถนะ

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ มีความสำคัญลำดับ 1 ค่า PNI = 0.32 สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการและสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญลำดับ 2 เท่ากัน ค่า PNI = 0.31 และสมรรถนะในการสื่อสาร มีความสำคัญลำดับ 3 ค่า PNI = 0.27

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของ สมรรถนะในการสื่อสาร

ข้อ	สมรรถนะในการสื่อสาร	ปฏิบัติอยู่จริง ในปัจจุบัน		พึงประสงค์ต้องการให้ ปฏิบัติ		PNI	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1.	สามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง และเหมาะสม	3.95	0.21	5.00	0.50	0.27	
2.	สามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการเขียนสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้องและเหมาะสม	4.43	0.50	5.00	0.50	0.13	
3.	สามารถแสดงออกด้วยกิริยาท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่ และสถานการณ์ต่างๆ	3.69	0.46	4.69	0.46	0.27	
4.	สามารถพูดจูงใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ	3.24	0.43	4.56	0.50	0.41*	2
5.	สามารถนำเสนอข้อมูลด้วยรูปแบบที่จูงใจและตอบคำถามได้อย่างเหมาะสม	3.69	0.46	5.00	0.05	0.36*	3
6.	สามารถเลือกและใช้สื่อ และเทคนิควิธีในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม	3.93	0.24	5.00	0.05	0.27	
7.	สามารถจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ	3.40	0.05	5.00	0.05	0.47*	1
8.	สามารถนำแนวคิดหรือข้อสรุปจากการประชุมมาพัฒนาคุณภาพงาน	3.75	0.43	4.74	0.43	0.26	
9.	สามารถในการวิเคราะห์ข่าวสารหรือข้อมูล ด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง	3.69	0.46	5.00	0.05	0.36*	3
10.	สามารถเจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้	4.06	0.86	4.12	1.40	0.01	
รวม		3.78	0.43	4.81	0.70	0.27	

* ค่า PNI สูงกว่า ค่า PNI เฉลี่ยของด้าน

จากตารางที่ 4.3 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางด้านสมรรถนะในการสื่อสารที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.43) แต่ที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = 0.70)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริง อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการเขียนสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง และเหมาะสม ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.50) รองลงมา ได้แก่ สามารถ เจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.86) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถพูดจูงใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.43) ส่วนที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง และเหมาะสม สามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการเขียน สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้องและเหมาะสม สามารถนำเสนอข้อมูลด้วยรูปแบบที่จูงใจ และตอบคำถามได้อย่างเหมาะสม สามารถเลือกและใช้สื่อ และเทคนิควิธีในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม สามารถจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถในการวิเคราะห์ข่าวสารหรือข้อมูล ด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.05) รองลงมา ได้แก่ สามารถนำแนวคิดหรือข้อสรุปจากการประชุมมาพัฒนาคุณภาพงาน ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.43) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถเจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 1.40)

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะในการสื่อสาร พบว่า สามารถจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญลำดับ 1 ค่า PNI = 0.47 สามารถพูดจูงใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ มีความสำคัญลำดับ 2 ค่า PNI = 0.41 และสามารถนำเสนอข้อมูลด้วยรูปแบบที่จูงใจและตอบคำถามได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถในการวิเคราะห์ข่าวสารหรือข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ซึ่งมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน มีความสำคัญลำดับ 3 ค่า PNI = 0.36

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของ สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ

ข้อ	สมรรถนะในการวางแผน และการบริหารจัดการ	ปฏิบัติอยู่จริง ในปัจจุบัน		พึงประสงค์ต้องการ ให้ปฏิบัติ		PNI	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
		1.	สามารถวิเคราะห์นโยบายขององค์กร เพื่อกำหนดแผนงานของกลุ่มงาน	3.69	0.46		
2.	สามารถกำหนดแนวทาง วิธีการทำงาน และ ระยะเวลาในการทำโครงการ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.12	0.86	5.00	0.05	0.21	
3.	สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.44	0.50	5.00	0.05	0.13	
4.	สามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่าง เหมาะสม	4.44	0.50	5.00	0.05	0.13	
5.	สามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จอย่างมี ประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด	3.69	0.46	5.00	0.05	0.36*	2
6.	สามารถจัดหา จัดสรร และใช้ทรัพยากรอย่าง คุ้มค่า	4.12	0.86	5.00	0.05	0.21	
7.	สามารถบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไป ตามแผนที่กำหนดไว้	3.69	0.46	5.00	0.05	0.36*	2
8.	สามารถกำกับติดตามการดำเนินงานให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.00	0.00	5.00	0.05	0.25	
9.	สามารถบริหารโครงการที่เป็นระบบโดยใช้ CIPP Model	3.43	0.50	4.74	0.43	0.38*	1
รวม		3.57	0.43	4.66	0.23	0.30	

* ค่า PNI สูงกว่า ค่า PNI เฉลี่ยของด้าน

จากตารางที่ 4.4 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางด้านสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.43) แต่ที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.23)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริง อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และสามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.50) รองลงมา ได้แก่ สามารถกำหนดแนวทาง วิธีการทำงาน และระยะเวลาในการทำโครงการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดหา จัดสรร และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.86) และระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถบริหารโครงการที่เป็นระบบโดยใช้ CIPP Model ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.50) ส่วนที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถกำหนดแนวทาง วิธีการทำงาน และระยะเวลาในการทำโครงการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน สามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม สามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด สามารถจัดหา จัดสรร และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สามารถบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และสามารถกำกับติดตามการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.05) รองลงมา ได้แก่ สามารถบริหารโครงการที่เป็นระบบโดยใช้ CIPP Model ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.43) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถวิเคราะห์นโยบายขององค์กรเพื่อกำหนดแผนงานของกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.50)

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ พบว่า สามารถบริหารโครงการที่เป็นระบบโดยใช้ CIPP Model มีความสำคัญลำดับ 1 ค่า PNI = 0.38 และสามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งสามารถบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ มีความสำคัญลำดับ 2 เท่ากัน ค่า PNI = 0.36

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

ข้อ	สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม	ปฏิบัติอยู่จริง ในปัจจุบัน		พึงประสงค์ต้องการ ให้ปฏิบัติ		PNI	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1.	สามารถเป็นผู้นำทีมโดยกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.43	0.50	5.00	0.05	0.13	
2.	สามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานให้สมาชิกทีมได้อย่างเหมาะสม	4.44	0.50	5.00	0.05	0.13	
3.	สามารถประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3.94	0.75	4.69	0.46	0.19*	2
4.	สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.69	0.46	5.00	0.05	0.36*	1
5.	สามารถสร้างความเชื่อมั่น น่าเชื่อถือแก่ทีมงาน	4.44	0.50	5.00	0.05	0.13	
6.	สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความรักในงาน เกิดความสามัคคี และร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้	4.44	0.50	5.00	0.05	0.13	
7.	สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านการบริหารจนเป็นที่ยอมรับ	4.13	0.86	4.69	0.46	0.14*	3
รวม		4.28	0.67	4.84	0.23	0.13	

* ค่า PNI สูงกว่า ค่า PNI เฉลี่ยของด้าน

จากตารางที่ 4.5 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางด้านสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.67) แต่ที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = 0.23)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ที่ปฏิบัติอยู่จริง อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานให้สมาชิกทีมได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างความเชื่อมั่น น่าเชื่อถือแก่ทีมงาน สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความรักในงาน เกิดความสามัคคี และร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.50) รองลงมา ได้แก่ สามารถเป็นผู้นำทีมโดยกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.50) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.46) ส่วนที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถเป็นผู้นำทีมโดยกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานให้สมาชิกทีมได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถสร้างความเชื่อมั่น น่าเชื่อถือ แก่ทีมงาน สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความรักในงาน เกิดความสามัคคี และร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.05) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านการบริหารจนเป็นที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.46)

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม พบว่า สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสำคัญลำดับ 1 ค่า PNI = 0.36 สามารถประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความสำคัญลำดับ 2 ค่า PNI = 0.19 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านการบริหารจนเป็นที่ยอมรับ มีค่าดัชนีความต้องการ มีความสำคัญลำดับ 3 ค่า PNI = 0.14

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์

ข้อ	สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์	ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน		พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ		PNI	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1.	สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์การ เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ	3.52	0.50	4.78	0.42	0.36*	1
2.	สามารถปรับโครงสร้างการทำงานของบุคลากร และวัฒนธรรมขององค์การได้อย่างเหมาะสม	3.74	0.44	5.00	0.05	0.34*	2
3.	สามารถปรับตัวอย่างทันท่วงที เพื่อรองรับเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	4.00	0.05	5.00	0.05	0.25	
4.	สามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	4.00	0.00	5.00	0.05	0.25	
5.	สามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ได้อย่างเหมาะสม	3.52	0.50	4.78	0.42	0.36*	1
6.	สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารได้ทันท่วงทีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.74	0.44	5.00	0.05	0.34*	2
7.	สามารถดำเนินการและควบคุมตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.74	0.44	4.78	0.42	0.28	
8.	สามารถประเมินผลกลยุทธ์ ผลสำเร็จ ข้อผิดพลาด และปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	3.74	0.44	5.00	0.05	0.34*	2
9.	สามารถนำกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม	3.52	0.50	4.78	0.42	0.36*	1
รวม		3.72	0.37	4.90	0.21	0.32	

* ค่า PNI สูงกว่า ค่า PNI เฉลี่ยของด้าน

จากตารางที่ 4.6 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.37) แต่ที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = 0.21)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถปรับตัวอย่างทันท่วงที เพื่อรองรับเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.05) รองลงมา ได้แก่ สามารถปรับโครงสร้างการทำงานของ บุคลากร และวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนการบริหาร ได้ทันท่วงทีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถดำเนินการและควบคุมตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถประเมินผลกลยุทธ์ผลสำเร็จ ข้อผิดพลาด และปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.44) และมีความสำคัญต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถวิเคราะห์ กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ที่เหมาะสม สามารถนำกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.50) ส่วนที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถปรับโครงสร้างการทำงานของ บุคลากร และวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับตัวอย่างทันท่วงที เพื่อรองรับเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารได้ทันท่วงทีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถประเมินผลกลยุทธ์ ผลสำเร็จ ข้อผิดพลาด และปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.05) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ที่เหมาะสม สามารถดำเนินการและควบคุมตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถนำกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.42)

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ พบว่า สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ที่เหมาะสม และสามารถนำกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม มีความสำคัญลำดับ 1 เท่ากัน ค่า PNI = 0.36 สามารถปรับโครงสร้างการทำงานของ บุคลากร และวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนการบริหาร ได้ทันท่วงทีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสามารถประเมินผล กลยุทธ์ ผลสำเร็จ ข้อผิดพลาด และปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีความสำคัญลำดับ 2 เท่ากัน ค่า PNI = 0.34

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของ สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์

ข้อ	สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์	ปฏิบัติอยู่จริงใน		พึงประสงค์ที่ต้องการ		PNI	ลำดับ
		ปัจจุบัน		ให้ปฏิบัติ			
		\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1.	สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์	3.69	0.46	5.00	0.05	0.36*	2
2.	สามารถวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ได้	3.00	0.00	4.00	0.00	0.33*	3
3.	สามารถรับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม สถานการณ์ต่างๆของโลกได้	3.26	0.43	4.45	0.43	0.37*	1
4.	สามารถรับรู้และเข้าใจถึงผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง	3.69	0.46	4.69	0.46	0.27	
5.	สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.69	0.46	4.69	0.46	0.27	
6.	สามารถเรียนรู้ถึงความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรม	3.44	0.50	4.44	0.50	0.29	
	รวม	3.57	0.43	4.71	0.26	0.32	

* ค่า PNI สูงกว่า ค่า PNI เฉลี่ยของด้าน

จากตารางที่ 4.7 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางด้านสมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.43) แต่ที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.26)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริง อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ สามารถรับรู้และเข้าใจถึงผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย

เท่ากัน ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.46) และระดับปานกลาง ได้แก่ สามารถเรียนรู้ถึงความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรม ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.50) สามารถรับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม สถานการณ์ต่างๆของโลกได้ ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 0.43) และสามารถวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ($\bar{X} = 3.00$, S.D. = 0.00) ส่วนที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.05) รองลงมา คือ สามารถรับรู้และเข้าใจถึงผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.46) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.00)

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ พบว่า สามารถรับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม สถานการณ์ต่างๆของโลกได้มีความสำคัญลำดับ 1 ค่า PNI = 0.37 สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ มีความสำคัญลำดับ 2 ค่า PNI = 0.36 และสามารถวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ได้มีความสำคัญลำดับ 3 ค่า PNI = 0.33

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะในการบริหารตนเอง

ข้อ	สมรรถนะในการบริหารตนเอง	ปฏิบัติอยู่จริงใน		พึงประสงค์ที่ต้องการ		PNI	ลำดับ
		ปัจจุบัน		ให้ปฏิบัติ			
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1.	สามารถวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใด	4.25	0.44	4.69	0.46	0.10	
2.	ยอมรับในจุดด้อยและนำไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไข และเสริมจุดเด่นที่มีอยู่	4.25	0.44	4.69	0.46	0.10	
3.	แสดงออกถึงความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับในองค์กรและภายนอก	4.25	0.44	4.69	0.46	0.10	
4.	สามารถดำรงตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในสังคมหรือผู้พบเห็น	4.00	0.00	4.69	0.46	0.17	
5.	ตั้งเป้าหมายของชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงาน ที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.94	0.75	4.69	0.46	0.19*	2
6.	สามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชาต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง	3.94	0.75	4.69	0.46	0.19*	2
7.	สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์	3.69	0.46	4.69	0.46	0.27*	1
8.	สามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต	3.69	0.46	4.69	0.46	0.27*	1
รวม		3.97	0.37	4.69	0.47	0.18	

* ค่า PNI สูงกว่า ค่า PNI เฉลี่ยของด้าน

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางด้านสมรรถนะในการบริหารตนเองที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.37) แต่ที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.47)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใด ยอมรับในจุดด้อยและนำไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไข และเสริมจุดเด่นที่มีอยู่ และแสดงออกถึงความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับในองค์กรและภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.44) รองลงมา คือ สามารถดำรงตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในสังคมหรือผู้พบเห็น ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.00) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.46) ส่วนที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่ สามารถวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใด ยอมรับในจุดด้อยและนำไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไข และเสริมจุดเด่นที่มีอยู่ แสดงออกถึงความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับในองค์กรและภายนอก สามารถดำรงตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในสังคมหรือผู้พบเห็น ตั้งเป้าหมายของชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชาต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.46)

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะในการบริหารตนเอง พบว่า สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต มีความสำคัญลำดับ 1 เท่ากัน ค่า PNI = 0.27 ตั้งเป้าหมายของชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชาต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง มีความสำคัญลำดับ 2 เท่ากัน ค่า PNI = 0.19

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผล ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีอายุราชการ 25 ปีขึ้นไป สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท และมีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 5 ปีขึ้นไป

ผู้บริหารระดับกลาง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีอายุราชการ 25 ปีขึ้นไป สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท และมีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 5 ปีขึ้นไป

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารฯ ปรากฏผล ดังนี้

ผลการวิจัย พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก แต่ที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ แต่ที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พบว่า สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ มีความสำคัญลำดับ 1 สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการและสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญลำดับ 2 เท่ากัน และสมรรถนะในการสื่อสาร มีความสำคัญลำดับ 3

5.3.2.1 สมรรถนะในการสื่อสาร

พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการเขียนสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง และเหมาะสม รองลงมา ได้แก่ สามารถ เจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหา ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถพูดจูงใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ ส่วนที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูด สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง และเหมาะสม สามารถใช้ทักษะการสื่อสารด้านการ เขียน สื่อความหมายได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้องและเหมาะสม สามารถนำเสนอข้อมูลด้วยรูปแบบ ที่จูงใจ และตอบคำถามได้อย่างเหมาะสม สามารถเลือกและใช้สื่อ และเทคนิควิธีในการสื่อสารได้ อย่างเหมาะสม สามารถจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถในการวิเคราะห์ข่าวสารหรือข้อมูล ด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา ได้แก่ สามารถนำเสนอความคิดหรือข้อสรุป จากการประชุมมาพัฒนาคุณภาพงาน และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถเจรจาต่อรอง เพื่อขจัด และลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะในการสื่อสาร พบว่า สามารถจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญลำดับ 1 สามารถพูดจูงใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ มีความสำคัญลำดับ 2 และสามารถนำเสนอ ข้อมูลด้วยรูปแบบที่จูงใจและตอบคำถามได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถในการวิเคราะห์ข่าวสาร หรือข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ซึ่งมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน มีความสำคัญลำดับ 3

5.3.2.2 สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ

พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงอยู่ในระดับมากเกือบ ทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และสามารถมอบหมายงาน ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา ได้แก่ สามารถกำหนดแนวทาง วิธีการ ทำงาน และระยะเวลาในการทำโครงการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดหา จัดสรร และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และระดับปานกลาง ซึ่งมี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถบริหารโครงการที่เป็นระบบโดยใช้ CIPP Model ส่วนที่พึงประสงค์ ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถกำหนดแนวทาง

วิธีการทำงาน และระยะเวลาในการทำโครงการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน สามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม สามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด สามารถจัดหา จัดสรร และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สามารถบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และสามารถกำกับติดตามการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา ได้แก่ สามารถบริหารโครงการที่เป็นระบบโดยใช้ CIPP Model และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถวิเคราะห์นโยบายขององค์การ เพื่อกำหนดแผนงานของกลุ่มงาน

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ พบว่า สามารถบริหารโครงการที่เป็นระบบโดยใช้ CIPP Model มีความสำคัญลำดับ 1 และสามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งสามารถบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ มีความสำคัญลำดับ 2 เท่ากัน

5.3.2.3 สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด ได้แก่ สามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานให้สมาชิกทีมได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างความเชื่อมั่น นำเชื่อถือแก่ทีมงาน สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความรักในงาน เกิดความสามัคคี และร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา ได้แก่ สามารถเป็นผู้นำทีมโดยกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่วนที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถเป็นผู้นำทีมโดยกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานให้สมาชิกทีมได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถสร้างความเชื่อมั่น นำเชื่อถือ แก่ทีมงาน สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความรักในงาน เกิดความสามัคคี และร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกองค์การ และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านการบริหารจนเป็นที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม พบว่าสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสำคัญลำดับ 1 สามารถประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีความสำคัญลำดับ 2 และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านการบริหารจนเป็นที่ยอมรับ มีค่าดัชนีความต้องการมีความสำคัญลำดับ 3

5.3.2.4 สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์

พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถปรับตัวอย่างทันท่วงที เพื่อรองรับเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา ได้แก่ สามารถปรับโครงสร้างการทำงานของ บุคลากร และวัฒนธรรมขององค์การได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนการบริหาร ได้ทันท่วงทีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถดำเนินการและควบคุมตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถประเมินผลกลยุทธ์ ผลสำเร็จ ข้อผิดพลาด และปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์การ เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ที่เหมาะสม สามารถนำกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถปรับโครงสร้างการทำงานของ บุคลากร และวัฒนธรรมขององค์การได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับตัวอย่างทันท่วงที เพื่อรองรับเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารได้ทันท่วงทีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถประเมินผลกลยุทธ์ ผลสำเร็จ ข้อผิดพลาด และปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์การ เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ที่เหมาะสม สามารถดำเนินการและควบคุมตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถนำกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์พบว่า สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์การ เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำหลักการบริหารโครงการมาใช้ที่เหมาะสม และสามารถนำกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็น

รูปธรรม มีความสำคัญลำดับ 1 เท่ากัน สามารถปรับโครงสร้างการทำงานของ บุคลากร และ วัฒนธรรมขององค์การได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนการบริหาร ได้ทันทั่วทั้งตามสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง และสามารถประเมินผล กลยุทธ์ ผลสำเร็จ ข้อผิดพลาด และปรับตัวได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว มีความสำคัญลำดับ 2

5.3.2.6 สมรรถนะในการบริหารตนเอง

พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงอยู่ในระดับมาก โดยมี ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใด ยอมรับในจุดด้อยและ นำไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไข และเสริมจุดเด่นที่มีอยู่ และแสดงออกถึงความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับในองค์การและภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ สามารถดำรงตนเพื่อ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในสังคมหรือผู้พบเห็น และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถทำงานภายใต้แรง กกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่ สามารถวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดเด่น จุดด้อยในเรื่องใด ยอมรับในจุดด้อยและ นำไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไข และเสริมจุดเด่นที่มีอยู่ แสดงออกถึงความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับในองค์การและภายนอก สามารถดำรงตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในสังคมหรือผู้พบ เห็น ตั้งเป้าหมายของชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชาต่อ เพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตาม วัตถุประสงค์ และสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะในการบริหารตนเอง พบว่า สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสามารถเรียนรู้และ พัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต มีความสำคัญลำดับ 1 เท่ากัน ตั้งเป้าหมายของชีวิต ส่วนตัว และชีวิตการทำงานที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ สามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชาต่อเพื่อนร่วมงาน และ ต่อตนเองที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชาต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง มีความสำคัญลำดับ 2

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ ทั้งในระดับสูงและระดับกลาง ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท อันจะเกิดจากการที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างดี และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานมากกว่า 5 ปี แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหารที่มีการสั่งสมประสบการณ์มายาวนาน ก่อให้เกิดทักษะที่ดีในการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2529) ที่กล่าวไว้ว่า ความรู้ทางด้านวิชาชีพเป็นความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารปริญญาที่ได้รับอาจจะไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าคุณคนนั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่เป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำมาประกอบการงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวิมล ว่องวานิช (2546) ที่พบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งบริหาร และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท จะมีคุณลักษณะใฝ่รู้ และพัฒนาตนเอง และทักษะในการบริหาร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer & Spencer (1993) และวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ที่กล่าวว่า การมีสมรรถนะต้องเกิดจาก ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานมีคุณลักษณะดังกล่าวจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลดี ดังนั้น จากผลการวิจัยอาจเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีสมรรถนะในการบริหารที่อยู่ในระดับสูง

สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ

ผลการวิจัยในภาพรวม พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยเห็นว่า อาจเนื่องมาจากการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการแบ่งกลุ่มงานตามลักษณะงานที่ชัดเจน และอยู่ภายใต้การกำกับติดตามของผู้อำนวยการกลุ่ม มีการมอบหมายงานและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มความสามารถ ช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

มีการช่วยเหลือกัน ปกป้องหรือ วางแผนร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบ เกิดความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในงานและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชาวย รัตนดิลก ญฎเกีต, (2551) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงานราชการ โดยใช้วัฒนธรรมแบบ “I AM READY” มีหลายประเด็นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการทำงานเป็นทีม เช่น การทำงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย ซึ่งลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กรราชการ

ส่วนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยเห็นว่า การที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ตัวผู้บริหารไม่ว่าจะจะเป็นระดับใดก็ตามจะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจ มีความสามารถและมีทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความกล้าตัดสินใจและรู้จักปรับวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ ใช้วิธีการต่างๆที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรรณณา อิงพงษ์พันธ์, (2554) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารกลยุทธ์ที่ดี มีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงาน ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้บริหารสร้างสรรค์และบริหารงานในเชิงรุกมากขึ้น

ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางฯ ในภาพรวม พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางลำดับสูงที่สุด ได้แก่ สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ ลำดับที่ 2 สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการและสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนา

สมรรถนะการบริหาร ด้วยเหตุผลที่สำคัญหลายประการด้วยกัน อันเนื่องมาจากผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้รับนโยบายสู่การปฏิบัติและเป็นผู้กำกับดำเนินการตามนโยบาย ควรมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสามารถมองเห็นโอกาสใหม่ๆ อยู่เสมอ วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรได้และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Blanchard (2006) ระบุว่า ควรกระตุ้นให้บุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์กร รวมทั้งระบบโครงสร้าง กระบวนการและแนวปฏิบัติงานมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างง่าย ๆ และลดปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

ส่วนสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันด้านนี้มากอยู่แล้ว ซึ่งการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กรและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน อีกทั้งยังเป็นบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่จะต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายสมรรถนะ สามารถอภิปรายผลตามลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหาร ดังนี้

ลำดับที่ 1 สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์

ในการพิจารณาในภาพรวม พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติด้านสมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์ มีความต้องการจำเป็นสูงกว่าการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่า ในประเทศไทยได้รับอิทธิพลกระแสโลกาภิวัตน์เหมือนกับประเทศอื่นๆ ได้เปิดรับการไหลเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรม และองค์ความรู้ด้านต่างๆ มีการเชื่อมโยงกับประเทศต่างๆ ทั้งในด้านการติดต่อสื่อสาร การขนส่งสินค้า บริการ เงินตรา ข้อมูลข่าวสาร และวัฒนธรรม ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากกระแสโลกาภิวัตน์ได้ และส่งผลกระทบต่อในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมและประชากร ด้านเศรษฐกิจ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และด้านการเมือง หากตั้งรับได้เป็นอย่างดีก็จะสามารถป้องกันปัญหาที่มาพร้อมกับกระแสโลกาภิวัตน์ และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ในทางตรงข้ามหากไม่ตระหนักและไม่ตั้งรับกระแสโลกาภิวัตน์

อย่างเท่าทันจะเกิดปัญหาตามมาอย่างมาก อาจสูญเสียประโยชน์หรือเอาเปรียบจากประเทศอื่นได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิปัติย์ คลี่สุนทร (2555) กล่าวว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคที่วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และวิธีการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะการคมนาคม ขนส่ง ติดต่อบรรลุ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้สามารถดำเนินกิจการต่างๆ ได้รวดเร็ว สะดวก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารในยุคนี้มุ่งลดต้นทุนการผลิตเพิ่มปริมาณและคุณภาพสิ่งผลิต และการบริการที่ดี การบริหารในยุคนี้มุ่งลดต้นทุนการผลิตเพิ่มปริมาณและคุณภาพสิ่งผลิตและการบริการที่ดี ให้กระจายไปอย่างกว้างขวางได้ โดยใช้บุคลากรบริหาร ควบคุม ดูแล ไม่มาก อย่างไรก็ตาม เรื่องของการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทัน และสามารถใช้อุปกรณ์เครื่องใช้ที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่างๆ บนฐานของจิตใจที่เป็นไปทางสร้างสรรค์มากกว่าการเอาเปรียบ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางด้านสมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ สามารถรับรู้แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม สถานการณ์ต่างๆ ของโลกได้ ลำดับที่ 2 ได้แก่ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ และลำดับที่ 3 ได้แก่ สามารถวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ผู้วิจัยเห็นว่า จากกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่างๆ มากมาย เพื่อการรองรับอย่างทันท่วงทีต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ ทำให้การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่ความ สมดุลและยั่งยืน และต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนากลไกหลักที่เป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อนไปสู่การพัฒนาในด้านอื่นๆ นั่นคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพคน ทั้งในเชิงสถาบัน ระบบโครงสร้างของสังคม ให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ สามารถรับรู้และเข้าใจถึงผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันด้านนี้มากอยู่แล้ว ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในยุคต่อไปข้างหน้าได้เป็นอย่างดี

ลำดับที่ 2 สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (มีค่า PNI เท่ากัน 2 สมรรถนะ)

ในการพิจารณาในภาพรวม พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติด้านสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ อยู่ในระดับ มากที่สุด ส่วนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลางมีความต้องการจำเป็นสูงกว่าการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่า ในการวางแผนงานต่างๆ มีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ตัวบุคคล และทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านกายภาพที่มีอยู่ รวมถึงทักษะความรู้ ความสามารถที่เป็นจุดเด่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้การวางแผนงานทุกอย่างเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง และมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งรวมถึงการกำหนดแผนการเพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างที่ต้องการภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการคิดรูปแบบ กระบวนการ ภารกิจขององค์กรอย่างเป็นระบบและสามารถปฏิบัติได้จริง การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร และมีการกำหนดรูปแบบการทำงานแบบที่แตกต่างกันแต่มีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins and Coulter (1999) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหารทุกระดับและทุกระดับ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การวางแผนเป็นการเตรียมการเพื่อการปฏิบัติ มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับทุกงาน การวางแผนที่ดีต้องนำสู่การปฏิบัติและประเมินได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายและยังสอดคล้องกับ ทองหล่อ เดชไทย, (2544) กล่าวว่า ผู้นำที่จะมีความสำคัญและนำไปสู่ประสิทธิผล คือ การเป็นนักบริหารจัดการที่มีความสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดเส้นทางเดินไปสู่จุดหมายปลายทางในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงความก้าวหน้าขององค์กร อีกทั้งยังเป็นตัวกลางการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายใน และขณะเดียวกันต้องสามารถคาดการณ์การพัฒนาของโลกภายนอก สร้างความรู้สึเกี่ยวกับความเร่งด่วนและการจัดลำดับความสำคัญ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางด้านสมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ได้แก่ สามารถบริหารโครงการที่เป็นระบบโดยใช้ CIPP Model ลำดับที่ 2 ได้แก่ สามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด และลำดับที่ 3 ได้แก่ สามารถบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้อำนวยการกลุ่มหรือผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องแสดงบทบาทผู้นำที่หลากหลาย ตามขอบข่ายภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมายและความคาดหวังขององค์กรในการวางแผนและการบริหารจัดการและควบคุมเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารโครงการ จะมี

มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับโครงการนั้นมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานและกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงผลลัพธ์ที่ผู้กำหนดโครงการต้องการได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins and Coulter (1999) กล่าวว่า เป็นกระบวนการในการจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและประเมินงานขอหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม

ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และสามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม เนื่องจากในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันด้านนี้มากอยู่แล้ว จึงมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมและมีกำหนดเวลาที่ชัดเจน ตามโครงสร้างของลักษณะงานที่รับผิดชอบในแต่ละกลุ่มงาน

ลำดับที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (มีค่า PNI เท่ากัน 2 สมรรถนะ)

ในการพิจารณาในภาพรวม พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับ มากที่สุด ส่วนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์มีความต้องการจำเป็นสูงกว่าการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่า การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ สามารถช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม วิธีการที่จะทำให้องค์กรมีการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม มาจากการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ปาเฮ, (2543) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารอย่างถูกต้อง มีทักษะในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์รายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ สามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำหลักการ

บริหารโครงการมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถนำกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ลำดับที่ 2 ได้แก่ สามารถปรับโครงสร้างการทำงานของ บุคลากร และวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนการบริหาร ได้ทันท่วงทีตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถประเมินผลกลยุทธ์ ผลสำเร็จ ข้อผิดพลาด และปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ผู้วิจัยเห็นว่า ในทุกองค์การการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ และเจริญก้าวหน้าไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่ากระบวนการในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์จะค่อนข้างสลับซับซ้อน แต่ก็ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถกำหนดทิศทาง การดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรได้อย่างรอบคอบและเป็นระบบ อีกทั้งยังสามารถที่จะระดมการมีส่วนร่วมของสมาชิก ในองค์กรเพื่อที่จะนำมากำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน เมื่อทุกคนในองค์กรมองเห็นและเข้าใจทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป การดำเนินงานที่สอดคล้องกันระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์กรก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก และศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรก็จะถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ Kaplan and Norton อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, (2549) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ โดยผู้นำองค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ผ่านการถ่ายทอดอย่างทั่วถึงจนทุกแผนงานเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ได้และมีความต่อเนื่อง

ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ สามารถปรับตัวอย่างทันท่วงที เพื่อรองรับเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันด้านนี้มากอยู่แล้ว ซึ่งมีการระดมการมีส่วนร่วมของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ในองค์กรที่จะนำมากำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันด้วย และเมื่อทุกๆคนมองเห็นและเข้าใจทิศทางที่จะมุ่งไป การดำเนินงานที่สอดประสานกันในระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์กรก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก และเมื่อนั้นศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรก็จะถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง

ลำดับที่ 3 สมรรถนะในการสื่อสาร

ในการพิจารณาภาพรวม พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติด้านสมรรถนะในการสื่อสาร อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะ

ในการสื่อสารของผู้บริหารระดับกลางมีความต้องการจำเป็นสูงกว่าการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งของการทำงานร่วมกันในองค์กร เนื่องจากการทำงานทุกอย่างต้องอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น องค์กรใดที่มีการสื่อสารที่ดี มักจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามมาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Barnard (1993) กล่าวว่า การสื่อสารมีหน้าที่เชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หากไม่มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างความเข้าใจระหว่างกัน การประสานงานคงไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้หากมีการสื่อสารที่หลากหลายและเป็นระบบ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารหรือลดขั้นตอนเพื่อให้การสื่อสารสะดวกและรวดเร็ว ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผลที่ดีมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ Tomas and Scott (2002) กล่าวว่า การสื่อสารที่ดีจะช่วยเชื่อมโยงให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ไปสู่เป้าหมาย และยังสอดคล้องกับ Michael (2005) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้จินตนาการหรือสติปัญญา และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งงานวิจัยของ ระวีวรรณ เผ่ากัญหา, (2548) พบว่า การติดต่อสื่อสารเน้นการสื่อสารทั้งสองทาง ทั้งการสื่อสารด้วยภาษาพูดและภาษากาย รวมถึงวิธีการสื่อสารที่ดีก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันแล้วนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสมรรถนะในการสื่อสารรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 ได้แก่ สามารถจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพก็คือการที่บุคคลหลายฝ่ายมาร่วมกิจกรรมกันในรูปแบบของการให้ข้อมูล รับข้อมูล หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล อีกทั้งยังเป็นกิจกรรมที่ให้ประโยชน์อย่างมากแก่องค์กร โดยเฉพาะเมื่อมีความจำเป็นต้องระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาหรือทำงานสำคัญที่ต้องการความร่วมมือจากหลายฝ่ายเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ลำดับที่ 2 ได้แก่ สามารถพูดจูงใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อถือ ศรัทธามีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ และลำดับที่ 3 ได้แก่ สามารถนำเสนอข้อมูลด้วยรูปแบบที่จูงใจตอบคำถามได้อย่างเหมาะสม และสามารถในการวิเคราะห์ข่าวสารหรือข้อมูล ด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ผู้วิจัยเห็นว่า ในกระบวนการของการติดต่อสื่อสารขององค์กรต่างๆ มีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อเท็จจริงหรือความรู้สึกให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Kanter. (2001) ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การบริหารองค์กร ควรให้มีการ

ติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง เป็นการสื่อสารในแนวตั้งและแนวนอน เน้นความน่าเชื่อถือของข้อมูล ความชัดเจนที่แสดงออกเป็นลายลักษณ์อักษร เปิดโอกาสให้มีการพูดคุย ชักถาม หรือดำเนินการในรูปแบบการประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว และในปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจึงมีวิธีการสื่อสารอีกหลายวิธี เช่น e-mail หรือ video conference

ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ สามารถเจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ เนื่องจากในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านนี้มากอยู่แล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า ในองค์กรมีการประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการเจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะพยายามหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกันได้ จึงทำให้ลดปัญหาในด้านนี้

ลำดับที่ 4 สมรรถนะในการบริหารตนเอง

ในการพิจารณาในภาพรวม พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติด้านสมรรถนะในการบริหารตนเอง อยู่ในระดับ มากที่สุด ส่วนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะในการบริหารตนเอง มีความต้องการจำเป็นสูงกว่าการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่า ในการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารทุกระดับ ควรที่จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตนเอง เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของตน ตรวจสอบตนเองและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับจุดเด่น จุดด้อยนั้น เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เลขาธิการคุรุสภา สำนักงาน, (2551) ที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในมาตรฐานที่ 8 ไว้ว่า ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำ ตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆด้าน จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสมรรถนะในการบริหารตนเองรายชื่อ พบว่า ทุกข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสามารถเรียนรู้และ

พัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ลำดับที่ 2 ได้แก่ ตั้งเป้าหมายของชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชาต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง ผู้วิจัยเห็นว่า การบริหารจัดการตนเองต้องเริ่มต้นจากการค้นหาจุดแข็งของตนเอง ให้เจอ ซึ่งการที่จะรู้จุดแข็งของตนเองได้นั้น มาจากการประเมินผลงานของตนเอง จากนั้นเราก็เริ่มพัฒนาจุดแข็งของเราให้ดียิ่งขึ้นไป และวิธีการทำงานที่จะส่งผลให้เราสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด สอดคล้องกับ สวงวน สุทธิเลิศอรุณ, (2545) ที่กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาได้โดยมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง ซึ่งต้องมีความเข้าใจตนเองและรู้จักตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นการจัดการตนเองโดยมีเป้าหมายในการมีชีวิตที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะประสบความสำเร็จทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็น 5 ประการ ดังนี้ 1) ความรู้สึกว่าคุณมีเป้าหมายในชีวิต จะต้องพัฒนาตนให้มีเป้าหมายในชีวิต มีอนาคต มีความมุ่งมั่น โดยเชื่อว่าตนสามารถพัฒนาได้ จึงมีความต้องการที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตให้ดีขึ้น ชีวิตจะสดใสและไม่เฉื่อยชา 2) ความรู้สึกกล้าที่จะปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น จะต้องมีการพัฒนาตนให้มีความรู้สึกกล้าและมีปณิธานอันแน่วแน่ที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อช่วยในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อไป 3) ความรู้สึกเปิดเผยและถ่อมตัว จะต้องพัฒนาตนให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นให้มีความรู้สึกจริงใจ เปิดเผยและรู้จักถ่อมตัว เพื่อช่วยในการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4) ความรู้สึกศรัทธาและมั่นคง จะต้องพัฒนาตนให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็น คือ มีความเชื่อ ความศรัทธาในตนอย่างมั่นคง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนว่าเราก็เป็นหนึ่งในนั้นเหมือนกัน ถ้าเราตั้งใจทำความดี ขยันหมั่นเพียรและอดทน ชีวิตนี้จะต้องดีขึ้นเสมอ จะมีคนรัก ชอบและเข้าใจเรา พร้อมทั้งจะสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเราต่อไป และ 5) ความรู้สึกมีเสน่ห์ในตน บุคคลต้องพัฒนาตนเองให้มีเสน่ห์

ลำดับที่ 5 สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

ในการพิจารณาในภาพรวม พบว่า สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติด้านสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ มากที่สุด ส่วนสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นทีมมีความต้องการจำเป็นสูงกว่าการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดการในปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ควรตระหนักถึงบทบาท

ที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และควรทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลัง ซึ่งจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรให้ได้ สอดคล้องกับ สุภาพร อัคราวัฒนา (2541) กล่าวว่า การบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรของไทยหรือต่างประเทศ จะเน้นที่การทำงานเป็นทีมเป็นหลัก เพราะเห็นว่าเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด การทำงานร่วมกันของมนุษย์ถือว่าเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่ด้วยบุคคลแต่ละบุคคลมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถรอบรู้เรื่องทุกอย่างได้ ในการทำงานจึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในงานแต่ละด้านมาทำงานร่วมกันเป็นทีม

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ได้แก่ สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ลำดับที่ 2 ได้แก่ สามารถประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และลำดับที่ 3 ได้แก่ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้านการบริหารจนเป็นที่ยอมรับ ผู้วิจัยเห็นว่า ในการทำงานบางอย่างอาจจะทำคนเดียวได้ แต่บางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันซึ่งในการทำงานร่วมกันจะต้องมีบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อเป็นสิ่งจูงใจ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเวลาหรือตามเป้าหมายที่วางไว้ และจะต้องมีการประสานงานที่ดีจึงจะประสบความสำเร็จได้ คนทุกคนมีความสามารถที่แตกต่างกันและมีอย่างจำกัด การทำงานเป็นทีมจึงเป็นวิธีการที่จะนำความสามารถของทุกคนมารวมกัน เพื่อให้เกิดผลงานที่มากขึ้นและมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้นส่วนสำคัญคือการใช้ทีมงานหรือคณะทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของความสำเร็จ ในด้านการศึกษา สถานศึกษาต้องมีการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สิ่งหนึ่งที่สำคัญยิ่งก็คือการมีทีมงานที่มีคุณภาพ ซึ่งการทำงานเป็นทีมนี้มีส่วนช่วยให้คนได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังสามารถเพิ่มความผูกพันกับทีมงานและองค์กรได้ด้วย

ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ สามารถเป็นผู้นำทีมโดยกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานให้สมาชิกทีมได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างความเชื่อมั่น น่าเชื่อถือแก่ทีมงาน และสามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความรักในงาน เกิดความสามัคคี และร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมาย

ที่ตั้งไว้ เนื่องจากในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการปฏิบัติจริงในปัจจุบันด้านเหล่านี้มากที่สุดอยู่แล้ว จึงทำให้ไม่นำมาอภิปรายในบทนี้

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ข้อเสนอแนะสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. จากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์เป็นสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ดังนั้น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนในการจัดให้ความรู้ และทำความเข้าใจและรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพและมีความเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่างๆ รวมถึงการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของบุคคล ทั้งในเชิงสถาบัน ระบบโครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. จากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสมรรถนะในการวางแผนและบริหารจัดการและสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์เป็นสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ดังนั้น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อที่จะระดมความคิด ข้อเสนอแนะมาร่วมกันกำหนดทิศทางและ กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน และเมื่อทุกคนมองเห็นเข้าใจทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป การดำเนินงานที่สอดคล้องกันระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์กรก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก และศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรก็จะถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง

3. จากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสมรรถนะในการสื่อสารเป็นสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ดังนั้น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรเชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยการนำใช้ทักษะการสื่อสารที่ตีมาใช้ มีการสื่อสารที่หลากหลายและเป็นระบบ สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารสะดวกและรวดเร็ว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และสร้างความเข้าใจระหว่างกัน เกิดการประสานงานที่ดี ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผลที่ตีมากยิ่งขึ้น

2) ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับกลาง

1. จากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสมรรถนะในการตระหนักรู้โลกาภิวัตน์เป็นสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจะต้องพยายามรับรู้และทำความเข้าใจแนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม สถานการณ์ต่างๆของโลกได้ และปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ และต้องวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของกระแสโลกาภิวัตน์ได้

2. จากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสมรรถนะในการวางแผนและบริหารจัดการและสมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์เป็นสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการบริหารโครงการที่เป็นระบบโดยใช้ CIPP Model และสามารถดำเนินงานให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงสามารถบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ อีกทั้งต้องวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรได้ และนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม

3. จากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสมรรถนะในการสื่อสารเป็นสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจะต้องสามารถพูดจูงใจ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อถือ ศรัทธา มีความคิดคล้อยตาม และปฏิบัติตามคำแนะนำ สามารถนำเสนอข้อมูลด้วยรูปแบบที่จูงใจ และตอบคำถามได้อย่างเหมาะสม สามารถในการวิเคราะห์ข่าวสารหรือข้อมูล ด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. ควรศึกษาวิจัยการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ควรศึกษาวิจัยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะรองที่สำคัญของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมล ภูประเสริฐ. (2544). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิปส์ พับลิชชิ่งเดชั่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงาน. (2546). การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูล Competency. กรุงเทพมหานคร.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงาน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร.
- ชวน เพชรแก้ว. (2534). นิสัยและบุคลิกภาพของชาวใต้ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา ในหนังสือ
พื้นบ้านพื้นเมืองถิ่นไทยทักษิณ. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พรินติงกรุ๊ป.
- ชัยชนะ โพธิวาระ. (2551). ประสิทธิภาพของการสื่อสาร. กรุงเทพฯ: พี. วาทิน พับลิเคชั่น.
- เชาว์ อินใย. (2553). การประเมินโครงการ = Program evaluation. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และคณะ. (2546). กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ. กรุงเทพฯ:
ธรรมกมลการพิมพ์.
- เตือนใจ ดลประสิทธิ์. (2552). การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทนุพันธ์ หิริญเรือง. (2547). การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทิตนา แคมมณี. (2545). กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ:
นิตินแอตเวอร์ไทซิง กรุ๊ป.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543a). การวางแผน. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543b). องค์การกับการสื่อสาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ธนูชาติธนานนท์ (Producer). (2552). ทักษะการสื่อสาร Communication Skills. Retrieved from <http://www.jitjai.com/2009/08/communication-skills.html>
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2554). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ตีรณสาร จำกัด.
- นภาเดช บุญเชิดชู. (2552). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภาลักษณ์ สุวรรณธาดา. (2550). เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- บุญสืบ เทียมหยิน. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 2. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปฏิรูปการศึกษา สำนักงาน. (2545). มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: แอล.ที.เพรส จำกัด.
- ปธา สุวรรณมงคล. (2545). การบริหารและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประมะ สตะเวทิน, & คณะ. (2546). หลักการและทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ 9-15 = Principles and theories of communication. นนทบุรี: สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประชิด สกุนพัฒน์, & อุดม เขยกิจวงศ์. (2549). 76 จังหวัด. ภูมิปัญญา: กรุงเทพฯ.
- ประทุม ชุมเพ็งพันธุ์. (2544). วิถีชีวิตชาวไทย ประเพณีและวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.
- ประมา ศาสตรระจิก. (2550). การพัฒนาสมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาสำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์. (2554). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พสุ เดชะรินทร์. (2549). การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: คณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- พัชรา มั่งชม. (2540). นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์. สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม: ภาควิชา
บริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ.
- พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, (2552).
โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ.2551-2552.
กรุงเทพฯ :เดคคอดี ดิไซน์. .
- พัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงาน. (2552). โครงการศึกษารูปแบบสมรรถนะ
และบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี พ.ศ.2551-2552. กรุงเทพฯ เดคคอดี ดิไซน์.
- พิชาย รัตนดิถ ญกเก็ด. (2551). โครงการประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ
โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพฑูริย์ มีวีระสม. (2547). การศึกษาสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการปฏิรูปโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เยาวดี รวงชัยกุลวิบูลย์ศรี. (2551). การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระวีวรรณ เผ่ากัณหา. (2548). สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชา
พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาวิทยาลัยบูรพา ม.ชลบุรี.
- ระวีวรรณ เผ่ากัณหา. (2548). สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชา
พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ. ชลบุรี: วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏ
จันทรเกษม.
- เรียม ศรีทอง. (2552). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่นจำกัด.
- เลขาธิการคุรุสภา สำนักงาน. (2549). คู่มือประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
คุรุสภา ลาดพร้าว.
- เลขาธิการคุรุสภา สำนักงาน. (2551). มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์
คุรุสภาลาดพร้าว.
- วรนาถ แสงมณี. (2544). องค์กรและการจัดการองค์กร. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล
พับลิเคชั่น.

- วรรณดี เกตแก้ว. (2552). การศึกษาของค้ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ: ปริญญาานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
- วรารภรณ์ ตระกูลสฤขดี. (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วันชัย พิริยะวดี. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความสามารถในการสื่อสารปัจจัย
ด้านองค์การและพฤติกรรมกรบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น
โรงพยาบาลรัฐที่ผ่านการรับรองคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมกรบริหาร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2551). พฤติกรรมกรบริหารองค์การสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: บริษัทแอกทีฟ
พรีนธ์ จำกัด.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. (2536). รายงานการดูงานบริหารการศึกษาในประเทศอังกฤษ. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิภาพร มาพบสุข. (2543). มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศุภชัย ยาวประภาษ. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครรัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.
กรุงเทพฯ: จุฑทอง
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2545). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพมหานคร: อัษราพัฒนา.
- สมคิด พรหมจัญ. (2550). เทคนิคการประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- สมชาย ฤคภาสนวิวัฒน์. (2543). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร
ระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุขฎิบัณฑิต
สาขาวิชาบริการการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สุกัญญา บุญรับ. (2551). สมรรถนะการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้าห้องผ่าตัด โรงพยาบาลรัฐ
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัศมีโชติ. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM. กรุงเทพฯ:
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุพานี สฤขฎิวานิช. (2548). การบริหารเชิงกลยุทธ์. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2542). พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาตน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. (2550). การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). สัมมนาการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. (2539). การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล. กรุงเทพฯ: ศุภวันวิชาการพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2546). คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- หลุยส์ จำปาเทศ. (2539). จิตวิทยาการจูงใจ. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาสน์.
- อมรา ศรีสุชาติ. (2544). สายรากภาคใต้ ภูมิลักษณะ รูปลักษณะ จิตลักษณะ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อาคม เดชทองคำ. (2543). หัวเชือกวัวชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อุดมศักดิ์ ฉัตรทอง. (2551). การศึกษาสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- เอกวิทย์ ณ ถลาง. (2540). ภูมิปัญญาชาวบ้านสี่ภูมิภาค : วิถีชีวิตและกระบวนการเรียนรู้ของชาวบ้านไทย. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ภาษาอังกฤษ

- Bernardin H.J. (2007). Human resource management: An experiential approach.
New York: McGraw Hill Book.
- Boam R., & Sparrow P. (1992). Designing and achieving competency : A competency Based Approach to Developing People and Organization. New York McGraw Hill Book.
- Boyatzis R.E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance.
New York: John Wiley and sons.
- Cohen S, & Brand B.R. (1993). Total quality manadement in government.
San Francico: Jossey-Bass.
- Dess. & miller. (1993). Strategic planning ; Case studies. New York: McGraw-Hill.
- Dubois D.David., & Rothwell J.William. (2004). Competency-Based Human Resource Management. California: Davies-Black Publishing.
- Griffin A. (1999). Management. Boston: Houghton Mifflin.
- Hamlin B. (1990). "The competent manager in secondary school". Educational Management And Administration: 18, No.3.
- Hellriegel Jackson., & Slocum. (2005). Managemement A Competency-Based Approach. South-Western: Thomson.
- Hill C. W.L., & S.L, M. (2008). Principles of Management. New York: McGraw-Hill / Irwin.
- Johnson D.W., & Johnson F.P. (2003). Joining Together: Group Theory and Group Skills. Boston: Allyn and Bacon.
- Jones A.E. (1981). An Analysis of Administrative Tasks Defined in the POSDCORB model and Performed in the Organization of the Community Education in Selected Elementary School Districts of Cook County Illinois : Dissertation Abstracts International.
- Marmon D.H. (2002). Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs. The University of Tennessee.

- McClelland. (1973). Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”
American Psychologist.
- McShane S.L., & M.A, V. G. (2000). Organizational Behaviour. N/A, Irwin. USA McGraw-Hill, Burr Ridge, Illinois.
- Meggison D, & M., P. (1992). Self development: A Facilitator’s guide. London: McGraw-Hill.
- Pinkly R. (1990). Dimensions of conflict frame : Disputant interpretations of conflict.
Applied Psychology.
- Robbins P. (2000). Management today. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins P., & Coulter, M. K. (1999). Management. Prentice-Hall International editions.
- Schermerhorn. (1999). Management. New York: John Wiley & Sons.
- Shermon, G. (2004). Competency Based HRM. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Spencer L.M., & S.M., S. (1993). Competency at work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley and son.
- Tarricone P., & Luca J. (2002). Successful teamwork: A case study. Australia: Heardsa.
- Tomas S., & Scott A.S. (2002). Management: Competency Boston: McGrew-Hill.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- 1) นายประจักษ์ ช่างเรือ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 จังหวัดลำพูน
- 2) นายประมวล เบ็ดเสร็จ
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 1 จังหวัดกระบี่
- 3) ดร.สมชาย พุทโกสัย
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดธรรมามูล จังหวัดชัยนาท
- 4) ดร.วัชรพงษ์ แพร่หลาย
รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง
- 5) ดร.ปาริญาวาท เหล่าเขตรการ
ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สำหรับผู้บริหารระดับสูง

 สำหรับผู้บริหารระดับกลาง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

- แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับสมรรถนะการบริหารที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบัน
และที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ
- การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารและเพื่อวิเคราะห์ความ
ต้องการจำเป็นของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้
- ในการตอบแบบสอบถามทั้ง 2 ตอน กรุณาตอบข้อความตามสภาพที่เป็นจริงอย่าง
ครบถ้วน เพื่อประโยชน์ในการรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ได้จาก
แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและไม่มีผลใดๆ ต่อ
ผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถาม
จึงใคร่ขอความกรุณาจัดส่งแบบสอบถามที่ตอบเรียบร้อยแล้วกลับมายังผู้วิจัย จักเป็นพระคุณ
อย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวดาวนภา หัตยานนท์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อหน่วยงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....
2. เพศ ชาย หญิง
3. อายุ 30-34 ปี 35-39 ปี 40-44 ปี
 45-49 ปี 50 ปีขึ้นไป
4. อายุราชการ
 น้อยกว่า 10 ปี 10-14 ปี 15-19 ปี
 20-24 ปี 25 ปีขึ้นไป
5. วุฒิการศึกษา
 ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก
6. ระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน
 น้อยกว่า 5 ปี 5 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับสมรรถนะการบริหารที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ

คำชี้แจง

แบบสอบถามตอนนี้มุ่งสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งในที่นี้ คือ ผู้อำนวยการกลุ่ม ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ เพื่อให้ได้ข้อมูลระดับสมรรถนะการบริหารที่ปฏิบัติอยู่จริงในปัจจุบันและระดับสมรรถนะการบริหารที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็น ผู้บริหารระดับสูง พิจารณาสมรรถนะการบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้บริหารระดับกลาง หรือ ผู้อำนวยการกลุ่ม
- ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็น ผู้บริหารระดับกลาง พิจารณาสมรรถนะการบริหารของ ตนเอง

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับสมรรถนะการบริหารที่ปฏิบัติอยู่จริง และระดับสมรรถนะการบริหารที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดและโปรดตอบทุกข้อ เกณฑ์ในการพิจารณาข้อมูล มีดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | - รายการสมรรถนะการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางปฏิบัติอยู่จริง ระดับมากที่สุด
- รายการสมรรถนะการบริหารที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ ระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | - รายการสมรรถนะการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางปฏิบัติอยู่จริง ระดับมาก
- รายการสมรรถนะการบริหารที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ ระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | - รายการสมรรถนะการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางปฏิบัติอยู่จริง ระดับปานกลาง
- รายการสมรรถนะการบริหารที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ ระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | - รายการสมรรถนะการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางปฏิบัติอยู่จริง ระดับน้อย
- รายการสมรรถนะการบริหารที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ ระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | - รายการสมรรถนะการบริหารที่ผู้บริหารระดับกลางปฏิบัติอยู่จริง ระดับน้อยมาก
- รายการสมรรถนะการบริหารที่พึงประสงค์ต้องการให้ปฏิบัติ ระดับน้อยมาก |

ที่	สมรรถนะการบริหาร	ที่ปฏิบัติอยู่จริง ในปัจจุบัน					ที่พึงประสงค์ ต้องการให้ปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
สมรรถนะในการบริหารตนเอง (ต่อ)											
47	สามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชาต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง										
48	สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันต่างๆ เพื่อให้งาน บรรลุตามวัตถุประสงค์										
49	สามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ประสบ ความสำเร็จในชีวิต										

*** ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ***



ภาคผนวก ค

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้

ที่	เขตพื้นที่การศึกษา	อำเภอที่รับผิดชอบในเขตพื้นที่
1	สพป.กระบี่	ทุกอำเภอ
2	สพป.ชุมพร เขต 1	อำเภอเมืองชุมพร อำเภอท่าแซะ และอำเภอปะทิว
3	สพป.ชุมพร เขต 2	อำเภอทุ่งตะโก อำเภอหลังสวน อำเภอละแม อำเภอพะโต๊ะ และอำเภอสวี
4	สพป.ตรัง เขต 1	อำเภอเมืองตรัง อำเภอนาโยง อำเภอย่านตาขาว อำเภอปะเหลียน และอำเภอหาดสำราญ
5	สพป.ตรัง เขต 2	อำเภอรษฎา อำเภอห้วยยอด อำเภอสิเกา อำเภอกันตัง และอำเภอวังวิเศษ
6	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 1	อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช อำเภอพระพรหม อำเภอเฉลิมพระเกียรติ และอำเภอลานสกา
7	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 2	อำเภอบางขัน อำเภอถ้ำพรรณราย อำเภอทุ่งใหญ่อำเภอ นาบอน อำเภอทุ่งสง อำเภอฉวาง อำเภอพิปูน และอำเภอช้างกลาง
8	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 3	อำเภอจุฬาภรณ์ อำเภอหัวไทร อำเภอร่อนพิบูลย์อำเภอ ปากพนัง อำเภอเชียรใหญ่ และอำเภอชะอวด
9	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 4	อำเภอสิชล อำเภอท่าศาลา อำเภอนบพิตำ อำเภอพรหมคีรี และอำเภอขนอม
10	สพป.นราธิวาส เขต 1	อำเภอเมืองนราธิวาส อำเภอเรือเสาะ อำเภอบาเจาะ อำเภอเย็งอ และอำเภอศรีสาคร
11	สพป.นราธิวาส เขต 2	อำเภอตากใบ อำเภอแว้ง อำเภอสุคีริน อำเภอสุโหงโกลก และอำเภอสุโหงปาตี
12	สพป.นราธิวาส เขต 3	อำเภอเจาะไอร้อง อำเภอจะแนะ และอำเภอระแงะ
13	สพป.ปัตตานี เขต 1	อำเภอเมืองปัตตานี อำเภอปะนาเระ อำเภอหนองจิก และอำเภอยะหริ่ง
14	สพป.ปัตตานี เขต 2	อำเภอยะรัง อำเภอแม่ลาน อำเภอมายอ และอำเภอโคกโพธิ์

ที่	เขตพื้นที่การศึกษา	อำเภอที่รับผิดชอบในเขตพื้นที่
15	สพป.ปัตตานี เขต 3	อำเภอไม้แก่น อำเภอเกาะพิ้อ อำเภอทุ่งยางแดง และอำเภอสายบุรี
16	สพป.พังงา	ทุกอำเภอ
17	สพป.พัทลุง เขต 1	อำเภอเมืองพัทลุง อำเภอควนขนุน อำเภอศรีบรรพต อำเภอป่าพะยอม และอำเภอศรีนครินทร์
18	สพป.พัทลุง เขต 2	อำเภอตะโหมด อำเภอป่าบอน อำเภอปากพะยูน อำเภอกงหรา อำเภอเขาชัยสน อำเภอบางแก้ว
19	สพป.ภูเก็ต	ทุกอำเภอ
20	สพป.ยะลา เขต 1	อำเภอเมืองยะลา อำเภอกงหรา และอำเภอรามัน
21	สพป.ยะลา เขต 2	อำเภอกาบัง อำเภอบันนังสตา และอำเภอยะหา
22	สพป.ยะลา เขต 3	อำเภอธารโต และอำเภอเบตง
23	สพป.ระนอง	ทุกอำเภอ
24	สพป.สงขลา เขต 1	อำเภอเมืองสงขลา อำเภอกระแสสินธุ์ อำเภอระโนด อำเภอสิงหนคร อำเภอนาหม่อม และอำเภอสทิงพระ
25	สพป.สงขลา เขต 2	อำเภอหาดใหญ่ อำเภอลงขัน อำเภอบางกล่ำ อำเภอรัตนบุรี และอำเภอควนเนียง
26	สพป.สงขลา เขต 3	อำเภอนาทวี อำเภอสะเดา อำเภอเทพา อำเภอจะนะและ อำเภอสะบ้าย้อย
27	สพป.สตูล	ทุกอำเภอ
28	สพป.สุราษฎร์ธานี เขต 1	อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี อำเภอเกาะพะงัน อำเภอเกาะสมุย อำเภอกาญจนดิษฐ์ และอำเภอดอนสัก
29	สพป.สุราษฎร์ธานี เขต 2	อำเภอท่าฉาง อำเภอท่าชนะ อำเภอวิภาวดี อำเภอพุนพิน อำเภอพนม อำเภอบ้านนาสาร อำเภอไชยา และอำเภอบ้านตาขุน
30	สพป.สุราษฎร์ธานี เขต 3	อำเภอบ้านนาสาร อำเภอบ้านนาเดิม อำเภอเคียนซา อำเภอ เวียงสระ อำเภอพระแสง และอำเภอชัยบุรี
รวมทั้งหมด 30 เขตพื้นที่		

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวดาวนภา หทัยานนท์ เกิดวันจันทร์ ที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ.2525 ภูมิลำเนาจังหวัด นครศรีธรรมราช สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2549 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต และเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2554 ปัจจุบันรับราชการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กระบี่



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY