

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การศึกษา และดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้การศึกษา และดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การศึกษา และการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาและการพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.1. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การศึกษา

ความหมายของตัวบ่งชี้การศึกษา

ตัวบ่งชี้ เป็นสารสนเทศอย่างหนึ่ง ซึ่งสารสนเทศได้มาจากการประมวลผลของข้อมูล ดังนั้นก่อนที่จะเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการทั่วไปเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ นั้น ควรทำความเข้าใจระหว่างคำว่า “ข้อมูล (data)” และ “สารสนเทศ (information)” (เกียรติศักดิ์ วชิศิริ, 2542)

คำว่า “ข้อมูล” และ “สารสนเทศ” เป็นคำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกัน คนทั่วไปมักใช้ร่วมกันและเกิดความสับสนว่าเป็นคำเดียวกัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว คำสองคำนี้มีความหมายแตกต่างกันในเชิงความหมายและเชิงความคิด

John G. Bruch และคณะ(1979) ได้ให้ความหมายของคำว่า ข้อมูล ว่าเป็นตัวเลข ภาษา หรือสัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้แทนคน สิ่งของและความคิด ลักษณะของข้อมูลจะเป็นข้อเท็จจริงไม่ถูกปรุงแต่งและไม่เกี่ยวข้องกัน ส่วน สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงหรือผ่านการจัดกระทำเพื่อเพิ่มผลของความรู้ และความเข้าใจของผู้ใช้ ลักษณะของสารสนเทศจะเป็นการรวบรวมข้อมูลหลายๆข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า สารสนเทศ คือข้อมูลที่ผ่านการจัดกระทำเพื่อให้มีความหมาย หรือมีคุณค่าในการตัดสินใจ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ ในภาษาอังกฤษคือ indicator มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ดัชนี หรือคำว่า index ในภาษาอังกฤษ ตัวบ่งชี้ หมายถึงเครื่องมือ (device) เครื่องวัดระบุปริมาณ (gauge) หน้าปัด (dial) เครื่องบันทึก (register) หรือ ตัวชี้ (pointer) ใดๆ สำหรับวัด หรือบันทึก หรือแสดง อีกนัยหนึ่งหมายถึง กลุ่มของค่าสถิติที่นำมารวมกัน เพื่อระบุสภาพเศรษฐกิจ ส่วนคำว่า index เมื่อเริ่มใช้มีความหมายถึง ตัวชี้ (pointer) หรือตัวบ่งชี้ (indicator) เช่น เข็มนาฬิกาชี้บอกเวลาบนหน้าปัด ที่ชี้บอกหรือแสดง หรือแทนปริมาณ เช่น ดัชนีวัดความสามารถ (index of ability) อีกนัยหนึ่งหมายถึง สัดส่วนหรืออัตราส่วนระหว่างจำนวน 2 จำนวน หรือการเปรียบเทียบปริมาณระหว่างเวลาหนึ่งกับอีกเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นความหมายของเลขดัชนี (index number) เมื่อพิจารณาตามความหมาย ตัวบ่งชี้มีความหมายกว้างกว่าดัชนี ดัชนีจัดเป็นตัวบ่งชี้ชนิดหนึ่ง โดยที่ลักษณะของดัชนีต้องอยู่ในรูปของอัตราส่วน ระหว่างปริมาณ 2 จำนวน แต่ตัวบ่งชี้ไม่มีข้อจำกัดว่าต้องอยู่ในรูปอัตราส่วน

นักวิชาการไทยให้ความหมายของ indicator ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) ใช้ “ตัวบ่งชี้” เป็นคำแปลของ indicator ตามแบบที่ใช้ในสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ระยะหลัง เหตุผลที่ไม่ใช้คำว่า “เครื่อง” เนื่องจากตัวบ่งชี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับตัวแปร ซึ่งลักษณะนามเรียกว่า “ตัว” เหตุผลที่ไม่ใช้คำว่า “ชี้วัด” เพราะตัวบ่งชี้ทำหน้าที่เพียงระบุ / แสดง ให้ภาพรวม แต่ไม่ได้ทำหน้าที่วัดโดยตรง เหตุผลที่ไม่ใช้คำว่า “ชี้บอก” เพราะตัวบ่งชี้มิได้บอกด้วยอาการกิริยาแต่เป็นการแสดง หรือระบุสารสนเทศเท่านั้น

ศิริชัย กาญจนวาที (2545) ใช้ “ตัวชี้วัด” และให้ความหมายของ indicator ว่า หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือ ค่าที่สังเกตได้ ซึ่งบ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากร การดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน

ในระยะหลังวงการศึกษานักวิชาการใช้คำว่า ตัวบ่งชี้ ดังเอกสารมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายนอก จัดทำโดยสถาบันพัฒนามาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (2544) ซึ่งพัฒนามาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์สำหรับการประกันคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เอกสารของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และรายงานวิจัย เช่น งานวิจัยของ ถัดดา คำนวณวิริยะกุล (2536) วิไลวรรณ เหมือนชาติ (2536) นงลักษณ์ วิรัชชัย (2538) สุวิมล ว่องวาณิช และนงลักษณ์ วิรัชชัย (2543) วรรณิ์ แกมเกตุ (2540) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545)

Johnstone (1981 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545) สรุปเป็นลักษณะของตัวบ่งชี้ซึ่งช่วยให้เข้าใจคำนิยามของตัวบ่งชี้ดีขึ้นไว้ 5 ประการดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ต้องระบุสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อย (more or less exactness) แต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างละเอียดถี่ถ้วน (precise)

2. ตัวบ่งชี้แตกต่างจากตัวแปร ถึงแม้ว่าตัวบ่งชี้จะเป็นการให้สารสนเทศแสดงคุณลักษณะเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาเหมือนตัวแปร ซึ่งให้ค่าที่แสดงถึงปริมาณ / หรือลักษณะของสิ่ง หรือปรากฏการณ์ที่นักวิจัยสนใจศึกษา แต่ตัวบ่งชี้ก็ไม่เหมือนตัวแปร เพราะตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่ง หรือสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะเพียงด้าน (facet) เดียว ไม่สามารถสรุปภาพโดยรวมทุกด้านได้ แต่ตัวบ่งชี้เป็นการรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกัน นำเสนอเป็นภาพรวมกว้างๆของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา โดยความหมายนี้ ตัวบ่งชี้จึงเป็นตัวแปรประกอบ (composite variable) หรือองค์ประกอบ (factor) ก็ได้ และไม่จำเป็นต้องมีตัวเดียว ตัวบ่งชี้อาจมี 20-30 ตัวที่สร้างจากตัวแปรหลายร้อยตัวก็ได้

3. ค่าของตัวบ่งชี้ (indicator value) แสดงถึงปริมาณ (quantity) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือเป็นปริมาณเท่านั้น ไม่ว่าสิ่งที่จะศึกษาจะเป็นสภาพเชิงปริมาณ หรือคุณภาพ และการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้ ต้องแปลความหมายเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วในตอนสร้างตัวบ่งชี้ ดังนั้นการสร้างตัวบ่งชี้ ต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน ความหมายของตัวบ่งชี้ในประเด็นนี้ แยกความแตกต่างระหว่างตัวแปรและตัวบ่งชี้ออกจากกันได้ชัดเจนขึ้น การวัดตัวแปรต้องได้ค่าที่มีความหมาย โดยไม่ต้องมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย แต่ตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดเกณฑ์ หรือมาตรฐานควบคู่กันกับการแปลความหมาย

4. ค่าของตัวบ่งชี้แสดงสารสนเทศ ณ จุดเวลาหรือช่วงเวลา (Time Point/Time Period) ตัวบ่งชี้แสดงค่าของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาที่กำหนด ตัวบ่งชี้บางตัวอาจให้สารสนเทศเฉพาะปีใดปีหนึ่ง หรือเดือนใดเดือนหนึ่ง และตัวบ่งชี้บางตัวอาจให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพการพัฒนา หรือการดำเนินงาน ในช่วงเวลา 5 เดือน หรือ 3 ปีก็ได้ นอกจากนี้ตัวบ่งชี้ อาจให้สารสนเทศประกอบด้วยค่าหลายค่าเป็นอนุกรมเวลา (time series) ก็ได้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากจุดเวลา หรือช่วงเวลาต่างกัน มาเปรียบเทียบกัน จะแสดงถึงสภาพความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐาน (Basic units) สำหรับการพัฒนาทฤษฎีการวิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎีใหม่มีการดำเนินงานที่สำคัญเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก คือการบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย

ขั้นตอนที่สอง คือ การนิยามสังกัปหรือแนวคิดของปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย หรือการให้นิยามเชิงทฤษฎีเป็นภาพกว้างๆ การให้นิยามแบบกว้างๆนี้เหมือนกับการให้นิยามของตัวบ่งชี้ ซึ่งแตกต่างจากการให้นิยามของตัวแปร

ขั้นตอนที่สาม คือการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของปรากฏการณ์ ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยต้องกำหนดนิยามชัดเจนว่าปรากฏการณ์นั้น วัดได้ด้วยตัวแปรอะไร

ขั้นตอนสุดท้าย คือการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล และการสร้างตัวแปรปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย

ในการดำเนินงานทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ การกำหนดนิยามเชิงทฤษฎี และการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ควรจะต้องสอดคล้องและตรงกัน แต่ในความเป็นจริงมีความแตกต่างระหว่างนิยามทั้งสองแบบ นิยามเชิงทฤษฎีบอกความหมายของสังกัปอย่างกว้างๆ แต่นิยามเชิงปฏิบัติการ บอกความหมายที่ชัดเจนของตัวแปร เมื่อนักวิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และพบความสัมพันธ์ นักวิจัยมักจะอนุมานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสังกัป หรือตัวบ่งชี้ในกลุ่มประชากรและตัวแปรในการวิจัย มีความแตกต่างกัน การอนุมานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้จึงไม่ถูกต้อง ดังนั้น Johnstone (1981) จึงได้เสนอแนะให้นักวิจัยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ โดยใช้ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานสำหรับการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี

จากลักษณะของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ประการข้างต้น สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึงตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ใดๆในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสงสัยซึ่งอยู่ในรูปของข้อความ ตัวแปร หรือตัวประกอบ หรือค่าที่สังเกตได้ ค่าของตัวบ่งชี้แสดง/ระบุ/บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้เปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่แตกต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545) ได้กำหนดคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดีไว้ดังนี้

1) ตัวชี้วัดต้องมีความตรง (Validity) คือมีความตรงประเด็น (Relevancy) สัมพันธ์โดยตรงกับลักษณะที่มุ่งวัด และมีความเป็นตัวแทน (Representativeness) ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัด

2) ตัวชี้วัดต้องมีความเที่ยง (Reliability) คือ มีความเป็นปรนัย (Objectivity) หมายถึงมีความคงที่ถ้าวัดซ้ำ มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) ค่าที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3) ตัวชี้วัดต้องมีความเป็นกลาง (Neutrality) คือ ไม่ชี้นำหรือลำเอียง

4) ตัวชี้วัดต้องมีความไว (Sensitivity) คือ มีมาตรและหน่วยชี้วัดที่ละเอียดพอ

และจากศัพท์คำว่า การศึกษา ที่ตรงกับศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Education ซึ่งหมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างเสริมทักษะ และวิชาชีพให้กับผู้เรียนโดยการสอนอย่างเป็นทางการ และการฝึกปฏิบัติในโรงเรียน อีกนัยหนึ่ง หมายถึง การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนทางพุทธศึกษา จริยศึกษา ศูนย์ศึกษา และพลศึกษา และอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การสร้างเงื่อนไข หรือชักจูงให้ผู้เรียนมีความรู้ ความรู้สึก และพฤติกรรมตามแนวทางที่พึงปรารถนา

เมื่อรวมศัพท์คำว่า ตัวบ่งชี้ และการศึกษาเข้าด้วยกัน จึงได้คำว่า ตัวบ่งชี้การศึกษา ที่มีความหมายครอบคลุมตัวบ่งชี้ทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งสามนัยที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ตัวบ่งชี้การศึกษา หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดง/ระบุ/บ่งบอกถึงลักษณะ หรือปริมาณ หรือสภาพการศึกษา ณ จุดเวลาหนึ่ง หรือช่วงเวลาหนึ่ง ได้อย่างแม่นยำไม่มากก็น้อย หรือมีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อประเมินหรือบอกความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการศึกษาได้

ตัวบ่งชี้การศึกษามีความแตกต่างจากตัวแปรการศึกษา และแตกต่างจากสถิติการศึกษา แม้ว่าตัวแปรและสถิติการศึกษาเหล่านั้นจะให้สารสนเทศเกี่ยวกับการศึกษา แต่ให้เพียงเฉพาะด้าน และไม่มีฐานในการแปลความหมายเหมือนกับตัวบ่งชี้ อย่างไรก็ตามตัวบ่งชี้การศึกษาเองก็มีข้อจำกัด ตัวบ่งชี้การศึกษา มิได้ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำของการศึกษาทั้งระบบ แต่ให้สารสนเทศที่สำคัญเพียงพอที่จะทำให้เกิดความเข้าใจและช่วยให้นักวิชาการเห็นภาพว่าระบบการศึกษาทำงานอย่างไร นอกจากนี้ตัวบ่งชี้ (indicators) มีความหมายแตกต่างจาก คำนี (index) คือ ตัวบ่งชี้มีความหมายกว้างกว่า คำนี คำนีจัดเป็นตัวบ่งชี้ชนิดหนึ่ง โดยลักษณะของคำนีต้องอยู่ในรูปของอัตราส่วนระหว่างปริมาณสองจำนวน แต่ตัวบ่งชี้ไม่มีข้อจำกัดว่าจะต้องอยู่ในรูปอัตราส่วน

ประเภทของตัวบ่งชี้การศึกษา

เนื่องจากการศึกษามีขอบข่ายกว้างขวาง จึงมีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาขึ้นเป็นจำนวนมาก นักการศึกษาจัดแยกประเภทของตัวบ่งชี้การศึกษาไว้แตกต่างกันตามเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดแยกประเภทซึ่ง นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) สรุปการจัดแยกตัวบ่งชี้การศึกษา ได้เป็น 7 แบบ ดังนี้

1. การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ แยกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (input indicators) ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนหญิงระดับประถมศึกษา ความเสมอภาคของการเข้ารับการศึกษา

- 2) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (process indicators) ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่างๆในระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาเทียบกับระดับประถมศึกษา การมีส่วนร่วมของสตรีในการจัดการศึกษา
 - 3) ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (output indicators) ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่แสดงผลลัพธ์ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของโรงเรียน ความพึงพอใจต่อระบบการศึกษา
2. การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ ในกระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ต้องมีการให้นิยามตัวบ่งชี้ ลักษณะการให้นิยามที่แตกต่างกันทำให้นักวิชาการแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้เป็น 2 ประเภท
- 1) ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (subjective indicators) ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษามากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวมๆ คร่าวๆ ไม่ชัดเจน ลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้แบบอัตนัยมีส่วนที่ต้องใช้การพิจารณา หรือการตัดสินใจของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องด้วย
 - 2) ตัวบ่งชี้แบบปรนัย (objective indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการให้นิยามไว้ชัดเจน และไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจารณ์ของนักวิชาการแต่อย่างใด ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมิน การติดตาม และการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็นการศึกษาาระดับนานาชาติ
3. การจัดแยกประเภทตามวิธีการสร้าง แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ
- 1) ตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่นๆ บอกลักษณะ หรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ปัจจุบันใช้กันน้อยลง เนื่องจากตัวบ่งชี้ประเภทนี้มีความเที่ยงและความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวแสดงลักษณะสิ่งที่ต้องการศึกษา
 - 2) ตัวบ่งชี้แยก (disaggregative indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีสถานะคล้ายกับตัวแปร หรือตัวบ่งชี้ย่อย โดยที่ตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัวมีอิสระต่อกัน และบ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว
 - 3) ตัวบ่งชีรรวม หรือตัวบ่งชี้ประกอบ (composite indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลายๆตัวเข้าด้วยกัน โดยให้ค่าน้ำหนักความสำคัญ ของตัวแปรตามที่เป็นจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยง และความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการ

วางแผนการศึกษา การกำกับ ติดตามดูแล และการประเมินการศึกษา และเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน

4. การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ ลักษณะตัวแปรที่นำมาสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มีลักษณะแตกต่างกันแบ่งได้หลายประเภทตามเกณฑ์ในการแบ่ง ดังนั้นการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาจึงแบ่งได้ตามลักษณะการแบ่งประเภทของตัวแปร ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะการจัดแยกประเภทที่สำคัญ 3 วิธี ได้แก่

- 1) การจัดแยกประเภทของตัวบ่งชี้การศึกษาตามระดับการวัดของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (nominal indicators) ตัวบ่งชี้เรียงลำดับ (ordinal indicators) ตัวบ่งชี้ช่วง (interval indicators) และตัวบ่งชี้อัตราส่วน (ratio indicators)
- 2) การจัดแยกประเภทของตัวบ่งชี้การศึกษาตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สต็อก (stock indicators) และตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว (flows indicators)
- 3) การจัดแยกประเภทของตัวบ่งชี้การศึกษาตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง (distributive indicators) และตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง (non-distributive indicators)

5. การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งได้ เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (absolute indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้บอกปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนโรงเรียน จำนวนครู
- 2) ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน (relative or ratio indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น เช่น จำนวนนักเรียนต่อครู 1 คน สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท

ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพต่างกันควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

6. การจัดแยกประเภทตามมาตรฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม (non-referenced indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม

- 2) ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ (criterion-referenced indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเปรียบเทียบกับเกณฑ์
- 3) ตัวบ่งชี้อิงตน (self-referenced indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

7. การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสภาพของระบบการศึกษาในรูปของตัวบ่งชี้การศึกษา ที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผลการศึกษา นั้น นักวิชาการนำไปใช้ประโยชน์ใน 2 ลักษณะ คือการใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบการศึกษา และการใช้ประโยชน์เพื่อทำนาย หรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ทางการศึกษาด้านอื่นๆ ดังนั้นการจัดประเภทตัวบ่งชี้ตามลักษณะการใช้ประโยชน์จึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (expressive indicators)
- 2) ตัวบ่งชี้ทำนาย (predictive indicators)

ประโยชน์ของตัวบ่งชี้การศึกษา

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) ได้สังเคราะห์และสรุปการใช้ตัวบ่งชี้การศึกษาว่ามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การบรรยาย ตัวบ่งชี้การศึกษาใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษาได้อย่างแม่นยำเพียงพอที่จะทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี การใช้ประโยชน์ในลักษณะนี้เปรียบเหมือนการฉายภาพระบบการศึกษา ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง
2. การแสดงแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้การศึกษาประเภทตัวบ่งชี้ค่าสมบูรณ์หรือตัวบ่งชี้อิงตน ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ การใช้ประโยชน์ในลักษณะนี้เปรียบเหมือนการศึกษาระยะยาว
3. การเปรียบเทียบ ตัวบ่งชี้การศึกษาประเภทตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์และตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ ใช้ศึกษาเปรียบเทียบระบบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือการเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษาของประเทศต่างๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาคในประเทศใดประเทศหนึ่ง

ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นตามจุดมุ่งหมายดังกล่าวนี้เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร และการวิจัยในด้านการบริหาร ตัวบ่งชี้การศึกษาใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา การกำกับและการประเมินระบบการศึกษาและการจัดลำดับ รวมทั้งการจำแนกประเภทของระบบ

การศึกษา ส่วนในด้านการวิจัยการใช้ตัวบ่งชี้ให้ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษาที่มีความตรง สูงกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียวหรือใช้ชุดของตัวแปร

1.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาและการพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา

กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษามีขั้นตอนคล้ายกับขั้นตอนในกระบวนการวัดตัวแปร แต่มีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้นในส่วนที่เกี่ยวกับการรวมตัวแปรเข้าเป็นตัวบ่งชี้การศึกษา และการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้น นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) ได้สรุปรวมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษารวม 6 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา ขั้นตอนที่สอง เป็นการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษา ขั้นตอนที่สามเป็นการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนที่สี่เป็นการสร้างตัวบ่งชี้การศึกษา ขั้นตอนที่ทำ เป็นการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษา และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการนำเสนอรายงาน รายละเอียดแต่ละ ขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (statement of purposes)

ขั้นตอนแรกของการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา นักวิจัยต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และอย่างไร

วัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา คือเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ให้ได้ตัวบ่งชี้การศึกษาที่จะนำไปใช้ประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อการบรรยายสภาพของระบบการศึกษา การแสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา และการเปรียบเทียบระบบการศึกษากับเกณฑ์ รวมทั้งเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษา การใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ทั้งสามประการนี้ ทำโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการบริหาร การพัฒนาและการวิจัยการศึกษาในด้านต่างๆ โดยที่ตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ต่างกัน จะมีลักษณะแตกต่างกัน ด้วยเหตุนั้นนักวิจัยที่ต้องการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาจึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาไว้ให้ชัดเจนว่าจะพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาไปใช้ประโยชน์อะไร และเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างไร การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่ชัดเจนย่อมส่งผลให้ได้ตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพสูง และเป็นประโยชน์สมควรวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2. การนิยาม (Definition) ตัวบ่งชี้การศึกษา

หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาแล้ว งานสำคัญขั้นแรกในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา คือ การกำหนดนิยามตัวบ่งชี้การศึกษา เพราะนิยามตัวบ่งชี้

การศึกษาที่กำหนดขึ้นนั้น จะเป็นตัวชี้ว่าวิธีการที่จะต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา เนื่องจาก ตัวบ่งชี้การศึกษาหมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบไปด้วยตัวแปรย่อยๆ รวมกัน เพื่อแสดงสารสนเทศของระบบการศึกษา หรือคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ ดังนั้นในขั้นตอนนี้ นอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้ว นักวิจัยต้องกำหนดด้วยว่า ตัวบ่งชี้การศึกษาประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้อย่างไร ดังนั้นการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาจึงประกอบด้วย การกำหนดรายละเอียด 3 ประการ (Johnstone, J. N., 1981; Burstein, L., Oakes, J. และ Guiton, G., 1992: อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545) ดังนี้

- 1) การกำหนดส่วนประกอบ (components) หรือตัวประกอบย่อย (component variables) ของตัวบ่งชี้การศึกษา นักวิจัยต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎีและประสบการณ์ ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (rerate) และตรง (relevant) กับตัวบ่งชี้การศึกษา แล้วตัดสินใจเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่าใด ใช้ตัวแปรย่อยประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา
- 2) การกำหนดวิธีการรวม (combination method) ตัวแปรย่อย นักวิจัยต้องศึกษาและตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้ได้ตัวบ่งชี้การศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปทำได้เป็นสองแบบ คือ การรวมตัวแปรย่อยด้วยการบวก (addition) และการคูณ (multiplication)
- 3) การกำหนดน้ำหนัก (weight) การรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้การศึกษา นักวิจัยต้องกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย โดยอาจกำหนดให้ตัวแปรย่อยทุกตัวมีน้ำหนักเท่ากันหรือแตกต่างกันก็ได้

ในการกำหนดรายละเอียดทั้งสามประการ สำหรับการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษานั้น Johnstone, J. N. (1981 อ้างถึง ในนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545) อธิบายว่าทำได้สามวิธีคือ การนิยามเชิงปฏิบัติการ (pragmatic definition) การนิยามเชิงทฤษฎี (theoretical definition) และการนิยามเชิงประจักษ์ (empirical definition) ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับสถานการณ์และมีวิธีในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาแตกต่างกันดังต่อไปนี้

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติการ (pragmatic definition)

Johnstone, J. N. (1981 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545) อธิบายว่า นิยามเชิงปฏิบัติการ เป็นนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลแล้ว หรือมีการสร้างตัวแปรประกอบจากตัวแปรย่อยๆ หลายตัวไว้แล้ว นักวิจัย

เพียงแต่ใช้วิจารณ์ตามคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ แล้วนำมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้การศึกษา โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการกำหนด นิยามตัวบ่งชี้การศึกษาวิธีนี้อาศัยการตัดสินใจและประสบการณ์ของนักวิจัยเท่านั้น จึงเป็นนิยาม ที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับนิยามแบบอื่น และไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้

2.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (theoretical definition)

นิยามเชิงทฤษฎี เป็นนิยามที่นักวิจัยใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจของนักวิจัยโดย ตลอด และใช้วิจารณ์ตามของนักวิจัยน้อยกว่าวิธีการนิยามแบบอื่น การนิยามตัวบ่งชี้การศึกษา โดยใช้การนิยามเชิงทฤษฎีนั้น นักวิจัยอาจทำได้สองแบบ แบบแรกเป็นการใช้ทฤษฎีและเอกสาร งานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมดตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร ย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย แบบที่สองเป็นการใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้น ฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเท่านั้น ส่วนใน ขั้นตอนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยแต่ละตัวนั้นนักวิจัยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้เชี่ยวชาญประกอบในการตัดสินใจ

2.3 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (empirical definition)

นิยามเชิงประจักษ์ เป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่ นักวิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปร ให้ได้ตัวบ่งชี้โดยมีทฤษฎี เอกสารวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักขอ ตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษานั้นมิได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดย ตรง แต่อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ การนิยามแบบนี้มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ ใช้ กันอยู่มาจนถึงวันนี้

ขั้นตอนที่ 3. การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา คือการดำเนินการ วัดตัวแปรย่อยได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับวัด การทดลองใช้และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออก ภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อยซึ่งจะ นำมาเป็น ตัวบ่งชี้การศึกษา

ขั้นตอนที่ 4. การสร้าง (Construction) ตัวบ่งชี้การศึกษา

ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยสร้างสเกล (scaling) ตัวบ่งชี้การศึกษาโดยนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการ รวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เป็นตัวบ่งชี้การศึกษา โดยใช้วิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนด น้ำหนักตัวแปรย่อยตามที่ได้นิยามตัวบ่งชี้การศึกษาไว้

ขั้นตอนที่ 5. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Check) ตัวบ่งชี้การศึกษา

ตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพซึ่งจะใช้เป็นสารสนเทศในการบริหารและการจัดการระบบการศึกษา ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ประการ (Johnstone, J. N., 1981; UNESCO, 1993; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2530 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545)

- 1) ตัวบ่งชี้การศึกษาคควรมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ เหมาะสมกับเวลาและสถานที่ สารสนเทศที่ได้จากตัวบ่งชี้การศึกษาต้องสามารถบอกถึงสถานะและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง
- 2) ตัวบ่งชี้การศึกษาคควรถูกตรงกับความต้องการหรือจุดมุ่งหมายของการใช้งาน
- 3) ตัวบ่งชี้การศึกษาคควรมีคุณสมบัติตามคุณสมบัติของการวัด คือ มีความตรง มีความเที่ยง มีความเป็นปรนัย และใช้ปฏิบัติได้จริง
- 4) ตัวบ่งชี้การศึกษาคควรมีกฎเกณฑ์การวัด (measurement rules) ที่มีความเป็นกลาง มีความทั่วไป และให้สารสนเทศเชิงปริมาณที่ใช้เปรียบเทียบกันได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างจังหวัด ระหว่างเขตในประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือการเปรียบเทียบระหว่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 6. การจัดเข้าบริบท และการนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการสื่อสาร (communication) ระหว่างนักวิจัยที่เป็นผู้พัฒนากับผู้ใช้ตัวบ่งชี้การศึกษา หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษาแล้ว นักวิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้การศึกษาที่เหมาะสมกับบริบท (context) โดยอาจวิเคราะห์ตีความแยกตามระดับเขตการศึกษา จังหวัด อำเภอ โรงเรียน หรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรืออาจวิเคราะห์ตีความในระดับ มหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้การศึกษาให้ผู้บริโภค/ผู้บริหาร/นักวางแผนการวิจัย ตลอดจนนักการศึกษาทั่วไปได้ทราบและใช้ประโยชน์ตัวบ่งชี้การศึกษาได้อย่างถูกต้องต่อไป

การคัดเลือกตัวบ่งชี้

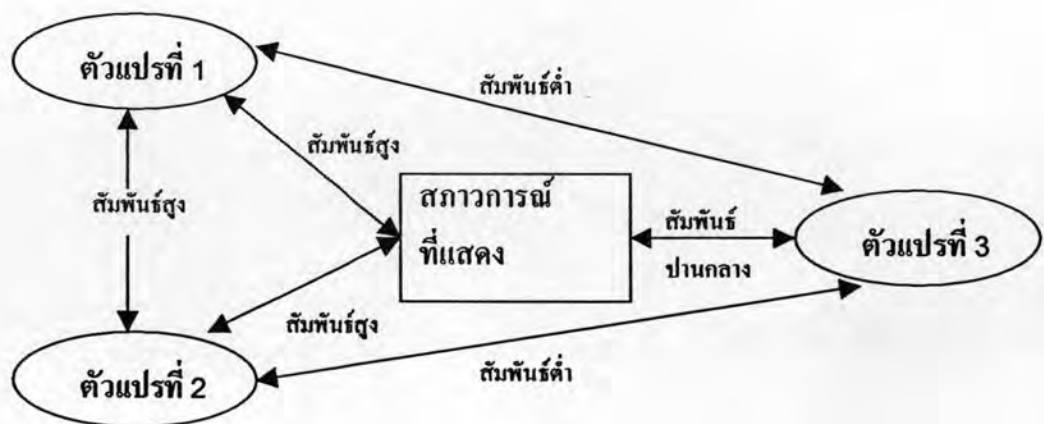
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2530 อ้างถึงใน เกียรติศักดิ์ วชิศิริ, 2542) กล่าวถึง การคัดเลือกตัวบ่งชี้ว่า มีสิ่งที่ควรคำนึงถึงอยู่ 3 ประการ คือ

1. การคัดเลือกตัวแปรที่จะอธิบายสภาพของสิ่งที่ต้องการศึกษา
2. การตั้งเคราะห์ตัวแปรต่างๆเข้าด้วยกัน
3. การกำหนดค่าน้ำหนักตามลำดับความสำคัญของตัวแปร

ตัวบ่งชี้จะมีประโยชน์มากขึ้นขึ้นอยู่กับการศึกษาใคร่ครองให้รอบคอบในขั้นตอนของการสร้าง โดยต้องคำนึงถึงหลักการทางทฤษฎีควบคู่ไปกับประโยชน์ใช้สอย จึงต้องใคร่ครองในขั้นตอนทั้งสามให้รอบคอบจึงจะช่วยให้ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมีประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกตัวแปรที่จะอธิบายสภาพสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยในการคัดเลือกตัวแปรเพื่อตั้งเคราะห์ขึ้นเป็นตัวบ่งชี้ นั้น เริ่มจากการจัดกลุ่มตัวแปรที่พิจารณาเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษา โดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาหรือผลงานวิจัยในอดีตเป็นพื้นฐาน ซึ่งในขั้นตอนแรกต้องสร้างความมั่นใจก่อนว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะหรือองค์ประกอบที่มุ่งศึกษาต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ด้วยการระบุลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ต้องการสร้างอย่างละเอียดและชัดเจน ตัวแปรดังกล่าวอาจได้จากการศึกษาเอกสารต่างๆ หรืออาจจะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยกันลงความเห็นว่าคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่จะสร้างขึ้นควรเป็นอย่างไร และถ้าตัวแปรที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมากก็จะทำให้แนวการคิดและการตีความหมายซับซ้อนยิ่งขึ้นด้วย จึงควรกลั่นกรองตัวแปรออกให้เหลือตัวแปรหลักที่สำคัญเท่านั้น เพื่อเป็นการป้องกันมิให้ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นสะท้อนคุณลักษณะหรือองค์ประกอบอื่นที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ซึ่งโดยทั่วไปถ้าตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันสูง จะไม่นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด เพราะไม่เป็นการประหยัดและผลที่ได้อาจจะไม่ดีเท่าที่ควร จึงควรคัดเลือกตัวแปรที่สมบูรณ์ที่สุดคือ ตัวแปรที่ไม่มีปัญหาด้านความคลาดเคลื่อนในการวัด และหาตัวแปรอื่นที่มีความสัมพันธ์ภายในค่า แต่มีแนวโน้มว่าสามารถอธิบายคุณลักษณะหรือองค์ประกอบที่ต้องการศึกษาได้ในระดับสูง ดังแผนภาพดังนี้ (Johnstone, 1981 อ้างถึงใน เกียรติศักดิ์ วิจิตร, 2542)

แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของตัวแปร



จากแผนภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่าตัวแปรที่ 1 และ 2 มีแนวโน้มว่ามีความสัมพันธ์กับสภาวะการณ์หรือลักษณะที่มุ่งศึกษา ในขณะที่เดียวกันตัวแปรที่สองมีความสัมพันธ์ก็มีความสัมพันธ์ภายในอยู่ในระดับสูงเนื่องจากตัวแปรทั้งสองคล้ายคลึงกันนั่นเอง จึงไม่ควรคัดเลือกตัวแปรทั้งสองไว้ทั้งหมดเพื่อสร้างตัวบ่งชี้ ส่วนตัวแปรตัวที่ 3 มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตัวที่ 1 และ 2 ในระดับต่ำ แต่มีแนวโน้มว่าจะมีความสัมพันธ์กับสภาวะการณ์หรือลักษณะที่มุ่งศึกษาในระดับปานกลาง ตัวแปรที่ 3 จึงมีความเป็นอิสระที่จะอธิบายสภาวะการณ์หรือลักษณะที่มุ่งศึกษาได้มากกว่า จากกรณีดังกล่าว จึงควรเลือกตัวแปรที่ 1 หรือ 2 ตัวใดตัวหนึ่งร่วมกับตัวแปรที่ 3

ขั้นตอนที่ 2 การสังเคราะห์ตัวแปรต่างๆเข้าด้วยกัน โดยทั่วไปการสังเคราะห์ตัวแปรขึ้นเป็นตัวบ่งชี้ มักใช้การบวกค่าของตัวแปรเข้าด้วยกัน แต่ในบางกรณี วิธีการบวกก็ให้ผลที่ไม่ตรงตามแนวคิดหรือคำนิยามของตัวบ่งชี้ จึงต้องใช้วิธีการอื่นเช่น การคูณ เป็นต้น แนวคิดการรวมตัวแปรด้วยการบวกได้แก่ ตัวแปรที่อยู่ในสมการสามารถทดแทนกันได้ เช่น ตัวบ่งชี้ I ที่สร้างขึ้นจากการรวมตัวแปรองค์ประกอบสองตัวแปรคือ V_1 และ V_2 ดังสมการ (Johnstone, 1981 อ้างถึงใน เกียรติศักดิ์ วชิศิริ, 2542)

$$I = V_1 + V_2$$

เมื่อ

$$I \text{ คือ ตัวบ่งชี้เชิงบวก}$$

$$V_1 \text{ คือ ตัวแปรที่ 1}$$

$$V_2 \text{ คือ ตัวแปรที่ 2}$$

การรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยวิธีการบวก (Additive) เปรียบเหมือนการนำเส้นตรงมาต่อกันเพื่อแสดงลักษณะองค์ประกอบของสิ่งที่ต้องการศึกษาในเชิงปริมาณ ซึ่งในการเลือกใช้วิธีการบวกแสดงว่า ตัวแปรตัวหนึ่งสามารถทดแทนด้วยตัวแปรอีกตัวหนึ่งโดยตรง กล่าวคือ ถ้า V_1 มีค่าต่ำ ก็สามารถทดแทนด้วย V_2 ที่มีค่าสูง เป็นผลให้ค่า I ไม่เปลี่ยนแปลง เช่นกรณีที่ 1 $V_1 = 20$, $V_2 = 20$ จะมีผลเท่ากับกรณีที่ 2 คือ $V_1 = 5$, $V_2 = 35$ วิธีการรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยการบวกนี้มักมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบระบบตั้งแต่สองระบบขึ้นไปว่ามีความแตกต่างกันกี่หน่วยในเรื่องที่แสดง

สำหรับวิธีการคูณ มีแนวคิดแตกต่างไปจากการบวก ดังสมการ

$$I = V_1 \times V_2$$

เมื่อ

$$I \text{ คือ ตัวบ่งชี้ตัวชี้้นำทวีคูณ}$$

$$V_1 \text{ คือ ตัวแปรที่ 1}$$

$$V_2 \text{ คือ ตัวแปรที่ 2}$$

การรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยวิธีการคูณ (Multiplication) เปรียบเสมือนการคิดพื้นที่หรือปริมาตรเพื่อแสดงลักษณะหรือองค์ประกอบที่มุ่งศึกษา โดยวางเงื่อนไขว่า ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจะมีค่าสูงได้ก็ต่อเมื่อ ตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวมีค่าสูงทั้งหมด ตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวต้องเสริมซึ่งกันและกัน จึงจะส่งผลรวมต่อตัวบ่งชี้ ดังเช่น ตัวบ่งชี้ในกรณีที่ 1 จากตัวอย่างข้างต้น จะมีค่าเป็น 400 (ได้มาจาก 20×20) ส่วนในกรณีที่ 2 จะเท่ากับ 175 (ได้มาจาก 5×35) แสดงว่าค่า V_1 ซึ่งต่ำในกรณีที่ 2 ไม่สามารถแทนค่าด้วย V_2 ซึ่งมีค่าสูง วิธีการรวมตัวแปรด้วยวิธีการคูณนี้ มักจะใช้เมื่อต้องการเปรียบเทียบระบบตั้งแต่สองระบบขึ้นไปว่า ระบบหนึ่งมีค่าตัวบ่งชี้สูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่ที่เท่า หรือคิดเป็นร้อยละเท่าใด (Johnstone, 1981 อ้างถึงใน เกียรติศักดิ์ วิจิศิริ, 2542)

ดังนั้นการพัฒนาตัวบ่งชี้จึงสามารถเขียนเป็นสมการต่างๆ โดยจำแนกตามวิธีการรวมตัวแปรได้ดังนี้

1. เมื่อสังเคราะห์ด้วยการรวมตัวแปรองค์ประกอบ นิยมเสนอค่าตัวบ่งชี้ ด้วยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ของตัวแปรองค์ประกอบ ดังสมการต่อไปนี้

$$I = (V_1 + V_2 + V_3 + \dots + V_n) / n$$

ในกรณีที่ตัวแปร มีค่านำหนักต่างกัน สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

$$I = (W_1V_1 + W_2V_2 + W_3V_3 + \dots + W_nV_n) / W_i$$

W_i คือ น้ำหนักที่ให้แกตัวแปร V ที่ i

n คือ จำนวนตัวแปร

2. เมื่อสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขึ้นด้วยการคูณตัวแปรองค์ประกอบเข้าด้วยกัน มักแสดงตัวบ่งชี้ในรูปมัชฌิมเรขาคณิต (Geometric Mean) ของตัวแปรองค์ประกอบ ดังสมการต่อไปนี้

$$I = (V_1 \times V_2 \times V_3 \times \dots \times V_n)^{1/n}$$

ในกรณีที่ตัวแปร มีค่านำหนักต่างกัน สามารถเขียนสมการได้ดังนี้

$$I = (V_1^{W_1} \times V_2^{W_2} \times V_3^{W_3} \times \dots \times V_n^{W_n})^{1/n}$$

3. ในกรณีที่สร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วนำมาจัดกลุ่มตัวแปรโดยใช้หลักเกณฑ์ทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เขียนสมการได้ดังนี้

$$I = W_1Z_1 + W_2Z_2 + W_3Z_3 + \dots + W_nZ_n$$

โดยที่ I คือ ตัวบ่งชี้รวม
 W คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร
 Z คือ คะแนนมาตรฐาน (Standard Score) ของตัวแปร
 โดยที่ $Z = (X - \bar{X}) / S.D.$

จากวิธีการรวมตัวแปรของวิธีที่ 3 นี้ จะมีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีที่ 1 คือ มีการกำหนดน้ำหนักตัวแปรที่ต่างกันและใช้แนวคิดการรวมตัวแปรทางพีชคณิต (Additive) จะต่างก็ตรงที่วิธีการกำหนดน้ำหนักของตัวแปรของวิธีที่ 1 อาจใช้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดน้ำหนักตามความเหมาะสม แต่ในวิธีที่ 2 นี้ใช้วิธีทางสถิติกำหนดน้ำหนักให้ตัวแปรแต่ละตัว

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดค่าน้ำหนักตามลำดับความสำคัญของตัวแปร

โดยในการกำหนดน้ำหนักตัวแปรองค์ประกอบ Johnstone (1981) มีวิธีการหลัก 2 วิธีดังนี้

วิธีที่ 1 เป็นการลงความเห็นในหมู่นักวิจัยและนักวางแผน โดยสมาชิกแต่ละคนจะเสนอค่าน้ำหนักของตัวแปร แล้วจึงมาพิจารณาหาข้อสรุปด้วยการให้ค่าเฉลี่ย หรือโดยการอภิปรายความเห็นหาข้อสรุป นอกจากนี้หากต้องการความเห็นที่แตกต่างหลากหลายออกไป อาจขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในแขนงวิชาต่างๆที่เกี่ยวข้องโดยการใช้แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบคุณค่าร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับความสำคัญของตัวแปรที่รวมอยู่ในองค์ประกอบ หรืออาจใช้วิธีการที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้เทคนิค Delphi เพื่อสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มคนที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพิเศษโดยการสัมภาษณ์และสอบถามความคิดเห็น จนได้คำตอบที่ชัดเจนแล้ว จึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้หาค่าน้ำหนักของตัวแปรองค์ประกอบต่อไป

วิธีที่ 2 เป็นการใช้อัตราเชิงประจักษ์เพื่อกำหนดค่าน้ำหนัก เช่น การวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้น้ำหนักของตัวแปรที่อธิบายลักษณะขององค์ประกอบอันหนึ่ง หรืออาจใช้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยจากสมการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เป็นต้น

การกำหนดค่าน้ำหนักให้กับตัวแปรองค์ประกอบจึงไม่มีหลักเกณฑ์ที่ตายตัว ว่าควรใช้วิธีอิงเหตุผลทางทฤษฎีแล้วจึงลงความเห็นโดยผู้เชี่ยวชาญ หรือโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เพราะมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่จะสร้างขึ้น ประโยชน์ที่จะนำไปใช้ รวมทั้งคุณสมบัติของตัวแปรย่อยที่จะต้องนำมาใช้ ในทาง

ปฏิบัติมักใช้ทั้งสองวิธีผสมผสานกัน คือในขั้นวางแผนข้อมูลใช้หลักการทางทฤษฎีเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่จะต้องดำเนินการเก็บข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว จึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางสถิติเป็นเครื่องตัดสินว่าตัวแปรใดบ้างที่สมควรนำมาใช้สร้างตัวบ่งชี้ในลำดับความสำคัญลดหลั่นกันอย่างไร

1.2.2 การพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ศิริชัย กาญจนวาที (2546) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสารวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการวัดคุณภาพการปฏิบัติงาน และการพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิด
- 2) ศึกษาคำบรรยายงาน (Job description) และวิเคราะห์งาน (Job analysis) เพื่อให้ทราบภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบลักษณะงาน รวมทั้งความรู้ ทักษะ คุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 3) กำหนดมาตรฐานของคุณภาพในการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์
- 4) ระบุสมรรถนะหลัก (Core – Competency) ที่เป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และบุคลิกลักษณะ (Personal Characteristics) ที่จำเป็นต่อความพึงพอใจและความสำเร็จของงาน หรือการดำรงตำแหน่ง จากนั้นจึงกำหนดนิยามเชิงทฤษฎีและนิยามเชิงปฏิบัติ
- 5) ระบุสมรรถนะย่อย (Sub – Competency) ของแต่ละสมรรถนะหลัก และกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม เพื่อนำมาใช้สร้างตัวชี้วัด
- 6) ร่างตัวชี้วัดแต่ละสมรรถนะย่อย นำมาพิจารณาความซ้ำซ้อน ความร่วมและความแตกต่าง แล้วจัดกลุ่มเพื่อความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 7) ตรวจสอบความตรงของตัวชี้วัด ว่าสามารถใช้บ่งชี้ได้ตรงตามคุณลักษณะที่ต้องการวัด เพื่อปรับปรุงแก้ไขตัวชี้วัดในเบื้องต้น
- 8) นำตัวชี้วัดและเครื่องมือไปทดสอบภาคสนาม โดยพิจารณาความครอบคลุม นำหนักความสำคัญ ความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล และการนำไปใช้ประโยชน์
- 9) สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด โดยการแปลงตัวชี้วัดให้เป็นข้อคำถาม แล้วจัดระบบข้อคำถามเป็นเครื่องมือ และนำเครื่องมือไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 10) ประเมินคุณภาพของตัวชี้วัด คัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมและปรับปรุงแก้ไข
- 11) จัดระบบตัวชี้วัดและจัดทำคู่มือการใช้ ครอบคลุมจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล
- 12) นำตัวชี้วัดและเครื่องมือไปใช้งานจริงตามรายละเอียดของวิธีการใช้ที่ระบุไว้ในคู่มือ

13) รายงานผลคุณภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับภาพรวมและรายบุคคล

14) นำรายงานผลจากการวิเคราะห์จุดเด่น/จุดด้อย ของการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ สำหรับพัฒนาบุคลากรและองค์กรต่อไป

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ความหมาย และ บทบาท ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ความหมาย

2.1.1 สมรรถนะ (สมรรถภาพ , สมรรถวิสัย , Competency)

ความหมายของ สมรรถภาพ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525) และพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530 (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2534) ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถภาพไว้ตรงกันว่า หมายถึง ความสามารถ ซึ่งรวมไปถึงความสามารถหรือศักยภาพในการทำงาน และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) หมายถึง ความสามารถ

Gordon (1971: 60 อ้างถึงใน พิทักษ์ ไชยพิเดช, 2531: 22) ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพว่า การที่เราจะรู้ว่าเรามีสมรรถภาพหรือไม่นั้น เมื่อเขาได้แสดงถึง ความสามารถ (Abilities) ความรู้ (Knowledge) และบุคลิกลักษณะ (Personal Attributes) ออกมาในการปฏิบัติงาน

Carter V. Good (1973: 121 อ้างถึงใน ผ่องศรี ปานเจริญ, 2531: 27) ให้ความหมายว่า สมรรถภาพ คือ ทักษะ (Skill) ความคิดรอบขอด (Concopt) และทัศนคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภท และสามารถนำวิธีการและความรู้พื้นฐานไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริง

กมล สุคประเสริฐ และคณะ (2523 :3) และ ผดุงยศ ดวงมาลา (ม.ม.ป.: 4 อ้างถึงใน ผ่องศรี ปานเจริญ, 2531: 28 และ พิทักษ์ ไชยพิเดช, 2531: 22) ได้ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกันของคำว่า สมรรถภาพ สมรรถวิสัย ว่า เป็นคุณสมบัติที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ และอุปนิสัย หรือบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความสามารถในการกระทำพฤติกรรมต่างๆที่ปรารถนาได้

ประยูร อาษานาม และ สุกัดดา ลอยฟ้า (2526 :3 อ้างถึงใน พิทักษ์ ไชยพิเดช, 2531: 22) ให้ความหมายของสมรรถภาพว่า หมายถึง ความสามารถที่เป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ

ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานหรือ
กระทำสิ่งต่างๆได้

พิทักษ์ ไชยพิเศษ (2531: 24) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถภาพ ว่า เป็นคุณลักษณะ
ด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ และบุคลิกภาพของบุคคลที่เป็นผลให้เกิดความสามารถใน
การปฏิบัติงาน หรือกระทำสิ่งต่างๆได้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2540,2544 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2546) กล่าวว่า สมรรถนะ
(Competency) เป็นลักษณะของกลุ่มความรู้ ทักษะและบุคลิกลักษณะที่จำเป็นต่อความพึงพอใจ
และความสำเร็จของการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่ง และให้ความหมายของสมรรถนะด้าน
ต่างๆดังนี้

สมรรถนะด้านความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจดจำ เข้าใจ หลักการ/ทฤษฎี/แนวคิด
/ข้อเท็จจริง สามารถคิดวิเคราะห์ขั้นสูง และนำไปใช้ในการแก้ปัญหา สมรรถนะด้านนี้จึงเป็น
ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่จำเป็นต้องรู้ ต้องเข้าใจเพื่อใช้แก้ปัญหาต่างๆในการปฏิบัติ
งานได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะด้านทักษะ หมายถึง ความสามารถในการลงมือทำหรือปฏิบัติการด้วยความ
คล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพ สมรรถนะด้านนี้จึงเป็นทักษะการปฏิบัติต่างๆ ที่สำคัญและจำเป็น
ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะภายในที่สำคัญสำหรับแสดงออกเพื่อ
สนับสนุนความรู้ ทักษะ และประสานสัมพันธ์กับบริบท และผู้เกี่ยวข้อง จนบรรลุผลเป็นความ
สำเร็จของงาน

จากที่มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่าสมรรถภาพ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า
สมรรถภาพของบุคคลเป็นคุณลักษณะที่เราสามารถสังเกตได้ จึงพอสรุปได้ว่า สมรรถภาพ หรือ
สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกลักษณะ ที่จำเป็นของบุคคลที่มี
ผลให้การปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงคำว่า “ผู้บริหาร ไว้ดังนี้

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2534) ให้ความหมายของ “การบริหาร” ว่า หมายถึงกิจกรรม
ต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันปฏิบัติเพื่อทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลายอย่างร่วมกัน
ด้วยความประสานสัมพันธ์ โดยมีระบบระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆบางประการที่จะช่วยเอื้ออำนวย
ให้กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนเป็น
ที่รับรู้ตรงกัน โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ วิธีการจัดการ และ

เทคนิคในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และ “นักบริหาร” ก็คือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้นอย่างชำนาญและอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2522: 12 อ้างถึงใน เฉลิมชัย ผู้พัฒนา, 2524: 52) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้บริหารว่า หมายถึง ผู้ซึ่งมีภารกิจในการสร้างสภาวะแวดล้อมอันเหมาะสมในสถานที่ทำงาน อันจะเป็นทางชักนำบุคคลอื่น ๆ ที่ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ให้บังเกิดผล

Missie & Douglas (1981 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545: 3) ให้ความหมายของ “ผู้บริหาร” ว่า หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในองค์การธุรกิจ เรียก “ผู้จัดการ” (Manager) ในองค์การของรัฐ เรียกว่า “ผู้บริหาร” (Administrator)

ปรีชาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 8) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีระบบระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการจัดการภายในองค์กร ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ความหมายของคำว่า สถานศึกษา ว่า หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียน วิทยาลัย สถาบัน หน่วยงานการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานหมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

และ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

สถานศึกษาหรือโรงเรียน ถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติการ ผลของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นที่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ และมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ดังนั้นความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

การปฏิรูปการศึกษาในอดีตได้เน้นการปรับปรุงหน่วยงานระดับสูงที่มีอำนาจเหนือกว่าสถานศึกษา ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติการของครูและการเรียนการสอนน้อยมาก ถ้าต้องการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนให้ดีขึ้น จุดที่ต้องปฏิวัติก็คือ โรงเรียนหรือสถานศึกษา การปฏิวัติในระดับ

สถานศึกษาเท่านั้นที่จะทำให้การการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของคนทั้งประเทศประสบความสำเร็จ (รุ่ง แก้วแดง, 2516: 244)

2.2 บทบาท ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ได้สรุปและนำเสนอแนวคิดของนักการศึกษา เกี่ยวกับ มโนทัศน์ งานในหน้าที่ และภารกิจของผู้บริหารไว้ดังนี้

Barnard (1972) กล่าวถึงมโนทัศน์ของงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (Structural Concept) มุ่งเน้นที่ การบริหารงานบุคคล ระบบความร่วมมือ องค์การรูปนัย ความซับซ้อนขององค์การรูปนัย และ องค์การอรูปนัย ซึ่งถือว่าเป็นศาสตร์ (Science) ของการบริหาร

ส่วนที่ 2 มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานที่เป็นพลวัต (Dynamic Concept) เน้น คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การเป็น ผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งคุณลักษณะ เหล่านี้เป็นส่วนสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ในส่วนนี้ถือเป็นศิลป์ (Arts) ของ การบริหาร

Lazarsfeld (1963) กล่าวว่า ภารกิจหลักที่สำคัญของผู้บริหารมี 4 ประการ ได้แก่

- 1) ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) ต้องรู้จักใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ
- 3) ต้องบำรุงขวัญของบุคคลเพื่อให้มีความสุขกับการทำงานภายใต้สภาพการณ์ที่เหมาะสม
- 4) ต้องจัดให้มีนวัตกรรมภายในองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

Campbell และคณะ (1983) กล่าวว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่ 6 ประการ ต่อไปนี้

- 1) พัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา
- 2) พัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- 3) สร้างและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆภายในสถานศึกษาในการนำโปรแกรมหรือแผนงานไปปฏิบัติ
- 4) จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่างๆเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนและโปรแกรมต่างๆ
- 5) เป็นตัวแทนของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมต่างๆในชุมชน

6) ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการ และผลผลิต

Knezevich (1984) เสนอว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

- 1) นำนโยบายของหน่วยเหนือไปปฏิบัติ
- 2) กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจให้ชัดเจน และปฏิบัติตามนั้น
- 3) จัดหาทรัพยากรต่างๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ
- 4) ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน
- 5) ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กร
- 6) กำกับดูแลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์
- 7) สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์กร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กร
- 8) ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคลากร
- 9) ช่วยสร้างภาพพจน์ขององค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลและมีการเคลื่อนไหวที่กระฉับกระเฉง
- 10) รายงานกิจการให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบ

กัญญา สาร (2516) แบ่งงานบริหารการศึกษาออกเป็นงานใหญ่ๆ 3 ประการคือ

- 1) งานที่คนนอกมองว่าเป็นงานที่ผู้บริหารกำลังทำอยู่ (The Observed-Actual-Task of Educational Administration) เป็นงานที่ผู้บริหารกำลังทำอยู่ในปัจจุบัน (Doing) ในสายตาของบุคคลภายนอก
- 2) งานที่คนนอกคิดว่าผู้บริหารควรทำ (The Socially-Desired-Task of Educational Administration) งานประเภทนี้ถือว่าเป็นงานตามความต้องการของสังคมภายนอกที่มองว่าผู้บริหารควรทำ (Should Do) ซึ่งงานบางอย่างอาจเป็นความต้องการที่อาศัยผลประโยชน์ของบุคคลภายนอกเป็นบรรทัดฐาน และอาจเป็นความเข้าใจผิดของบุคคลภายนอกก็ได้
- 3) งานที่ผู้บริหารการศึกษาเองคิดว่า เป็นงานในความรับผิดชอบที่ต้องทำ (The Man on the Job-Task of Educational Administration) เป็นงานที่ผู้บริหารการศึกษามองเห็นจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เป็นงานที่เหมาะสมถูกต้องตามความเป็นจริงว่าต้องทำ (Must Do) ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร

ในบรรคางานทั้ง 3 ประเภท ตามแนวคิดของ ภิญ โฉย สาทร เห็นว่างานประเภทที่ 3 เป็นงานที่สำคัญที่สุด

Trusty (1986) แห่งภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการได้แก่

- 1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
- 2) ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
- 3) สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- 4) สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
- 4) มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
- 5) ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการ ไปปฏิบัติ
- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน
- 7) ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ
- 8) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
- 9) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเจตคติของนักเรียน
- 10) มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
- 11) ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
- 12) ร่วมมือกับนักเรียนในการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาแก้ไขปัญหาด้านวินัย
- 13) ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาแก้ไขปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
- 14) มีการประชุมพิเศษคณะครูเกี่ยวกับ โครงการของสถานศึกษา
- 15) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
- 16) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาตั้งแต่อดีตมาจนถึงยุคของการปฏิรูปการศึกษา จึงมีผู้ที่ให้ความสนใจและทำการศึกษาในเรื่องคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ทัสนี วงศ์เย็น (2538) ได้วิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มี 17 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการมองการณ์ไกล การคาดการณ์ล่วงหน้าและการมองเห็นวิธีที่จะนำไปสู่เป้าหมาย
- 2) ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน
- 3) ความสามารถในการสร้างทีมงาน
- 4) ความสามารถในการบริหารงาน
- 5) การรักการศึกษาค้นคว้า และติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ การทันต่อเหตุการณ์
- 6) การมีฝีมือในการสร้างความศรัทธา และแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) ความอดทนในการทำงาน
- 8) การเป็นคนใจกว้างยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจในความคิดเห็นของบุคคลอื่น
- 9) ความมุ่งมั่นในการพัฒนา
- 10) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 11) ความรอบรู้ในภารกิจของสถานศึกษา
- 12) การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง
- 13) ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- 14) ความสามารถในการติดตาม ควบคุม และกระตุ้นการทำงาน
- 15) ความสามารถในการพูดและการฟัง
- 16) การเป็นตัวอย่างที่ดีในเชิงศีลธรรมจรรยา
- 17) การมีความมั่นคงทางอารมณ์

และมีลักษณะที่เด่นชัด 5 ประการ คือ

- 1) ใจกว้าง ยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น
- 2) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา
- 3) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

- 4) มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน
- 5) มีความสามารถในการสร้างทีมงาน

จากการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 ของ สุณีษ์ บุญทิพย์ (2542) พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูในคุณลักษณะ 2 ด้านที่ควรมีมากที่สุด คือด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมสูง และมีความกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่เสมอ และด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนทันสมัย ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ขวนขวายหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ

Campbell และคณะ (1968) มีความเห็นว่า สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำ 4 ประการ คือ

- 1) เป็นผู้จัดรูปร่างงาน (An Organizer) ตามโครงสร้างและขนาดของสถานศึกษาโดยมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้ภารกิจบรรลุผล
- 2) ต้องเป็นผู้สื่อความหมายที่ดี (Communicator) เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลาย จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการสื่อสารเพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 3) ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา (Educator) ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหรือการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือมีความรู้ใหม่ๆทางการศึกษา
- 4) ต้องเป็นผู้บังคับบัญชา (Administrator) ทางการบริหาร และใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม

Hencley and other (1970) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรแสดงบทบาทของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้

- 1) จัดโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน ตลอดจนบุคลากรด้านนักเรียน ครูอาจารย์ คนงานภารโรง การเงินและธุรการด้านต่างๆ
- 2) จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) เน้นการนำผลการวิจัยในชั้นเรียนไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้และการแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

- 4) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 5) พัฒนาทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ

ต่อไปนี้เป็น

- 1) ความสามารถในการกำหนดทิศทางการศึกษา (Direction Setter) สามารถนำเทคนิคทางการบริหารต่างๆมาใช้ได้
- 2) ความสามารถในการกระตุ้นคน (Leader-Catalyst) คือมีทักษะในการใช้กระบวนการกลุ่มให้เกิดคุณค่าในการบริหารงาน รู้ธรรมชาติของการเป็นผู้นำ และรู้วิธีการโน้มน้าวใจคน
- 3) ความสามารถในการวางแผน (Planner) รู้กระบวนการวางแผน สามารถนำเทคนิคใหม่ๆมาใช้ในการวางแผน
- 4) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Maker) เพื่อการแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ
- 5) ความสามารถในการจัดองค์กร (Organizer) เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและการจัดองค์กร รวมทั้งพฤติกรรมองค์กรเป็นอย่างดี
- 6) ความสามารถในการฐานะผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสิ่งใหม่ๆในวิชาชีพ
- 7) ความสามารถในการให้ความร่วมมือที่ดี (Coordinator) โดยเข้าใจรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์และระบบการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 8) ความสามารถในการเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดี (Communicator) รู้จักใช้การสื่อสารที่ดีทั้งการพูดและการเขียน ทั้งในและนอกองค์กร รู้จักการให้ข้อมูลข่าวสารและรู้หลักของการประชาสัมพันธ์
- 9) ความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง (Conflict Manager) ต้องจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และรู้จักหาวิธีการที่ดีมาใช้ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งได้
- 10) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Manager) สามารถวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา รู้กระบวนการแก้ปัญหา และสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้
- 11) ความสามารถในการวิเคราะห์และจัดระบบงาน (System Manager) เข้าใจรูปแบบของทฤษฎีการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้อย่างชาญฉลาด

- 12) ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน (Instructional Manager) คือต้องเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ รู้การเจริญเติบโตและการพัฒนาการของมนุษย์ รู้จักการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอน การจัดการสถานศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร
- 13) ความสามารถในการบริหารงานบุคคล (Personnal Manager) รู้เทคนิคในการสร้างภาวะผู้นำ รู้จักการเจรจาต่อรอง การยกย่องชมเชยและการให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 14) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resources Manager) สามารถจัดการเกี่ยวกับการเงินของสถานศึกษา และการอำนวยความสะดวกต่างๆ
- 15) ความสามารถในการประเมินผล (Appraiser) ต้องเข้าใจกระบวนการวัดและประเมินผล และรู้เกี่ยวกับเรื่องสถิติต่างๆ
- 16) ความสามารถในการเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) ต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร รู้กระบวนการกลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งรู้จักพินิจพิเคราะห์ในการเลือกใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์
- 17) ความสามารถในการเป็นผู้นำในงานสังคม (Ceremonial Head)

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้จัดการประชุมปฏิบัติการระหว่าง ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาานิเทศก์ และผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหาร และร่วมกันกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีความประพฤติดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติ ที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 2) เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดเป็นประชาธิปไตย และมีการทำงานเป็นทีม
- 3) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักของการบริหารการศึกษา ได้แก่ความรู้ทั่วไปในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และความรู้เฉพาะตำแหน่งตามภารกิจ ของสถานศึกษา
- 4) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสร้างความมุ่งหวังในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางพัฒนาการศึกษา

และคณะผู้บริหารฝึกอบรมแนวทางหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพสำหรับผู้บริหารการศึกษา ที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้ชุมชนในการบริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

- 1) ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน (Personal Effectiveness) ได้แก่
 - 1.1) การรับรู้ตนเอง ค่านิยม ความเชื่อ และการเชื่อมโยงความคิดกับทฤษฎี
 - 1.2) การประเมินศักยภาพตนเอง
 - 1.3) ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - 1.4) การดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเอง
 - 1.5) การจัดระบบตนเอง
- 2) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Relations) ได้แก่
 - 2.1) ความสามารถในการสื่อสาร
 - 2.2) การบริหารความขัดแย้ง
 - 2.3) ประเมินการทำงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพ
- 3) การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา (Educational Leadership) ได้แก่
 - 3.1) การสร้างวิสัยทัศน์
 - 3.2) ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน
 - 3.3) การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ
 - 3.4) ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
 - 3.5) ชุมชนสัมพันธ์
- 4) ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Planning and Accountability) ได้แก่
 - 4.1)การจัดเก็บหลักฐานการทำงาน
 - 4.2)การวางแผนการทำงาน
 - 4.3)การจัดสรรทรัพยากร
 - 4.4)กระบวนการโครงสร้างการทำงาน
 - 4.5)ความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 5) การมีภาวะผู้นำชุมชน (Community Leadership) ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน ได้แก่
 - 5.1)สร้างสัมพันธมิตรกับองค์กรภายนอกโรงเรียน
 - 5.2)ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆทั้งจากชุมชนและภาคเอกชน

5.3) คำนึงนโยบายที่ตอบสนองทั้งระดับบนและระดับล่างอย่างสมดุล

5.4) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน

5.5) ตระหนักในพื้นฐานความคิดของชุมชน

6) การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม (Religious, Cultural and Ethical Leadership) ได้แก่

6.1) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร

6.2) มีการดูแลด้านวัฒนธรรม

6.3) มีการดูแลด้านศาสนา

6.4) ส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีเกี่ยวกับวิชาชีพ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 อ้างถึงใน สรินยา ฉิมมา, 2543) กล่าวถึงผู้นำในองค์กรและการจัดองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับศิลปะของการเป็นผู้นำของผู้บริหารและคุณสมบัติของผู้นำควรมีดังนี้

1) มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Personality) คือ มีบุคลิกภาพและอุปนิสัยใจคอ ท่าทาง ท่วงทีวาจา ตลอดจนอารมณ์ และบทบาทซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น

2) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร (Ability) มีความรู้ความสามารถด้านการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน คือ เก่งงาน มีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคน ได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจ ให้คนศรัทธาร่วมงานด้วยทั้งแรงกายแรงใจ คือ เก่งคน มีความสามารถในการนึกคิด คือ มีปัญญาไหวพริบ ฉลาดทันคนทันเหตุการณ์ เห็นการณ์ไกล ตัดสินใจและแก้ไขปัญหามิเฉพาะหน้าได้ดี คือ เก่งคิด

3) มีความตั้งใจสูง (Willingness) มีพลังตั้งใจอันหนักแน่นมั่นคง มีความอดุสาหะ เชื่อมั่นในตนเอง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน ไม่กลัวต่อความล้มเหลวของงาน

4) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ศรัทธาต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งต่อผู้น้อย รับผิดชอบผลการปฏิบัติงาน กล้าเผชิญต่อสถานการณ์และผลของการตัดสินใจ

5) ความเป็นธรรม (Fair) พึงความเห็นทุกด้านไม่หุบเขา เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาเสมอหน้ากัน

6) ใจกว้าง (Open Minded) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีใจหนักแน่นต่อสถานการณ์ อดทนต่อคำพูดที่ขัดแย้งและไม่เป็นมิตร

7) มีฐานะทางสังคม (Status) เป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป

8) มีศิลปะในการนำ (Ability to lead) มีศิลปะในการปกครองบังคับบัญชาและสร้างความสามัคคีที่ดีในกลุ่ม

ประกอบ คุณารักษ์ (2543 อ้างถึงใน สรินยา ฉิมมา, 2543) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งควรมีคุณสมบัติเฉพาะดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ที่ดี
- 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3) อดทนต่อความเสี่ยง
- 4) มีความไว้วางใจได้ มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ
- 5) มีความเชื่อมั่น แม้บางครั้งต้องเสี่ยง
- 6) มีภาวะผู้นำ สร้างคนเป็น สร้างทีมงานที่ดีได้ ให้ความอบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน
- 7) มีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยงในสถานการณ์ที่มีการวิเคราะห์วางแผนมาแล้ว
- 8) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี และสามารถใช้ได้หลายรูปแบบ

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 อ้างถึงใน สรินยา ฉิมมา, 2543) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากในปัจจุบัน ควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน

2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วทุกระดับขององค์กร/หน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถวางแผนบุคลากรสรรหา คัดเลือก กำหนดระบบการงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคติต่างๆที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6) มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ผลการวิจัยของ Magnuson (1971: 78-91 อ้างถึงใน อรรถนพ จีนะวัฒน์, 2539: 44) ในเรื่องลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ จำแนกลักษณะของผู้จัดการโรงเรียน เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) ลักษณะด้านอาชีพ (professional Characteristics) ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน และจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

2) ลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีวิจรรณญาณ มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

จากผลงานวิจัยของ Davis และ Thomas (1989 อ้างถึงใน ถวิล มาตรฐาน, 2545) พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นที่พึงพอใจนั้น มีลักษณะโดดเด่นเฉพาะอยู่หลายประการ คือ

1) มีวิสัยทัศน์ มองทะลุปรุโปร่งว่าโรงเรียนจะพัฒนาอย่างไร และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์นั้น

2) เป็นผู้นำที่ได้รับความคาดหวังสูง ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการปฏิบัติงานของบุคลากร

3) สังเกตการสอนในห้องเรียนหรือมอบหมายครูให้ดำเนินการแทน ให้คำแนะนำเชิงบวก สะท้อนความคิดเพื่อปรับปรุงการสอน

4) กระตุ้นให้ครูใช้เวลาในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ช่วยขจัดสิ่งรบกวนเวลาในการสอนให้หมด

5) เน้นการใช้สื่อและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์

6) กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนการสอน

Stogdill (1974: 62-69 อ้างถึงใน อรรถพ จินะวัฒน์, 2539: 45) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่นในเรื่องของ

- 1) เขาวนปัญญา
- 2) นิษฐ์รักการค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ที่ทันสมัย
- 3) ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีความสามารถในการเข้าสังคม
- 4) มีความสามารถในการสื่อความหมาย
- 5) มีความคิดริเริ่มทำในสิ่งใหม่ๆ
- 6) มีความอดทนต่อความยากลำบากอดทนต่อปัญหารอบด้าน โดยไม่เสียกำลังใจ
- 7) รู้หลักและวิธีการทำงาน
- 8) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 9) หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ
- 10) มีความเชื่อมั่นว่าจะทำงานได้สำเร็จ
- 11) มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า
- 12) ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงาน
- 13) เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป
- 14) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ๆ
- 15) มีความสามารถในการพูดและเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (กรมวิชาการ, ม.ป.ป.: 12-13 อ้างถึงใน อรรถพ จินะวัฒน์, 2539: 49) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาขั้นพื้นฐานตามโครงการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวบ่งชี้ดังนี้

- 1) เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ อุทิศเวลาให้โรงเรียนอย่างเต็มที่
- 2) มีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 4) เข้าใจหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน สื่อ การวัดผล และแนะแนวจนสามารถนิเทศภายในได้

- 5) มีความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร และใช้ประโยชน์จากชุมชน
- 6) มีความสามารถในการทำงานเป็นคณะ
- 7) มีหลักการของผู้บริหาร (พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4)
- 8) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
- 9) มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลและมีเหตุผล
- 10) มีความสามารถในการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์

Connecticut State Department of Education (1997 อ้างถึงใน นาคยา ปิถันรณานนท์, มธุรส จงชัยกิจ และศิริรัตน์ นิละคุปต์, 2542) กล่าวว่า ในการจัดการศึกษาของรัฐ Connecticut ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการกำหนดมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1) ต้องเป็นนักการศึกษา เป็นผู้ที่สามารถให้ความร่วมมือกับคณะครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง และคนในท้องถิ่นในการจัดการศึกษาให้แก่ นักเรียนได้

2) ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีการเรียนรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของงานวิจัย เข้าใจทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ สามารถสื่อสาร จริบยาให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครองเข้าใจและนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

3) ต้องมีความรู้ในเรื่องกระบวนการสอนที่มีพื้นฐานมาจากการวิจัย และประสบการณ์การสอนของตน สามารถนำความรู้เหล่านั้นมาแนะนำแก่ครูเพื่อปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพได้

4) มีมุมมองที่หลากหลาย มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของการศึกษาที่มีต่อสังคม สามารถทำงานร่วมกับคณะครู พ่อแม่ และคนในชุมชน ในการพัฒนาโปรแกรม และยุทธวิธีการสอนด้วยมุมมองที่หลากหลายได้

5) สามารถกระตุ้นให้สมาชิกกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนที่สะท้อนให้เห็นความเป็นนักการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6) สร้างสรรค์วัฒนธรรมในการทำงานของโรงเรียนที่ทำให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างคณะครู พ่อแม่ นักเรียน และชุมชนในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน

7) ทำงานร่วมกับชุมชนในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้กับนักเรียนทุกคน และส่งเสริมให้มีการใช้วิธีการประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนที่หลากหลาย

8) การปรับปรุงโรงเรียน ทำงานร่วมกับคณะครูในการปรับปรุงคุณภาพของโปรแกรมการเรียนของโรงเรียน โดยทบทวนการปฏิบัติงานที่เป็ยอยู่ในปัจจุบัน เพื่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

9) การพัฒนาความเป็นวิชาชีพ โดยการทำงานร่วมกับคณะครูในการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็สนับสนุนและช่วยเหลือให้คณะครูได้พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน

10) บูรณาการการประเมินครู การพัฒนาวิชาชีพ และการปรับปรุงโรงเรียน ทำงานร่วมกับคณะครูในการดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียน การคัดเลือกและประเมินครู การประเมินการพัฒนาวิชาชีพและการปรับปรุงโรงเรียน เพื่อผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน ทั้งของครูและนักเรียน

11) ทำงานร่วมกับคณะครูในการทบทวนระบบขององค์กร และทรัพยากรต่างๆของโรงเรียน และนำนโยบายมาปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพโปรแกรมการศึกษาคุณภาพของคณะครู และการเรียนรู้ของนักเรียน

12) ร่วมมือกับคณะครูในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือกับกับพ่อแม่ผู้ปกครอง และคนในชุมชน

นอกจากนี้ ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศ ณ วันที่ 20 เมษายน 2541 ซึ่งเป็นเกณฑ์เดียวกับ เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน, 2542) ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 จำนวน 12 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็น

ลำดับ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ซึ่งตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการได้มอบหมายให้กรมดำเนินการส่งเสริมสนับสนุน การปฏิบัติตน และปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาในสังกัดตามเกณฑ์มาตรฐานผู้ บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งให้มีการนำเอาเกณฑ์มาตรฐานนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาด้วย ในส่วนของสำนักงานเลขาธิการ ศรศสภ ได้กำหนดระดับคุณภาพไว้ด้วยดังนี้

ตารางที่ 1 เกณฑ์มาตรฐานและระดับคุณภาพผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการ:สนง.เลขาธิการศรศสภ

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
1. ปฏิบัติกิจกรรมทาง วิชาการเกี่ยวกับการ พัฒ นาวิชาชี พการ บริหารการศึกษา	<p>ระดับ 1 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอ โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การศึกษาเอกสาร ตำรา และนวัตกรรมต่างๆ - การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครู - การเป็นสมาชิกขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการ พัฒ นาวิชาชี พการ บริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชา ชีพครู ที่นอกเหนือจากที่ทางราชการจัดขึ้น - การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
	<p>ระดับ 2 มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเป็นสมาชิกขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการ พัฒ นาวิชาชี พการ บริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชี พครู ที่นอกเหนือจากที่ทางราชการจัดขึ้น - ชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมเป็นสมาชิกและร่วมกิจกรรมของ องค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการ พัฒ นาวิชาชี พการ บริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชี พครู ที่นอกเหนือ จากที่ทางราชการจัดขึ้น - การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารการศึกษา

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
	<p>ระดับ 3 เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานขององค์กรวิชาชีพ ทางด้านการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครูที่นอกเหนือจาก ทางราชการจัดตั้งขึ้น - การเป็นวิทยากรในการประชุม อบรม สัมมนา การพัฒนา วิชาชีพการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครู - การสร้างความรู้ใหม่ทางด้านการบริหารการศึกษา และ นำเสนอในการประชุม อบรม สัมมนา - การมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่อยู่เสมอ - การปกป้องเกียรติภูมิของครูและองค์กรวิชาชีพ
<p>2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน</p>	<p>ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาโดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมที่พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของครู พัฒนาความสามารถของผู้เรียนและชุมชน ได้จริง - กิจกรรมที่สร้างนิสัยในการลงมือปฏิบัติงานให้แก่ครู ผู้เรียน และชุมชน - กิจกรรมที่สร้างคุณธรรมแก่ครู ผู้เรียนและชุมชน <p>ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับครู ผู้เรียนและชุมชน ทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมและงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเลือกปฏิบัติกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู ผู้เรียน และชุมชน ทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง - การเลือกปฏิบัติกิจกรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่มีผลต่อครู ผู้เรียน และชุมชน โดยตรงมากกว่ากิจกรรมที่มีผลโดยอ้อม

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
	<p>ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมที่ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการรอบด้านของครู ผู้เรียน และชุมชน - กิจกรรมทุกอย่างที่สอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน โดยตรง
3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ	<p>ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระบบข้อมูลของบุคลากรที่แสดงถึงคุณลักษณะส่วนตัว ความถนัด ความสนใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน - การให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้รายคน - การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีการต่างๆที่เหมาะสมกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น การส่งเข้ารับการศึกษา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาเอกสาร เป็นต้น

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
	<p>ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงานและส่งเสริมพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ</p> <p>โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละคน - การมอบหมายงานที่ท้าทาย และสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในงานนั้นๆ - การแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงาน <p>ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเอง ได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน</p> <p>โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประเมินและพัฒนาตนเองจนเป็นปกตินิสัย โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนาเลือกเป้าหมายที่ท้าทาย และเลือกวิธีพัฒนาตนเอง - การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน - การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานจัดทำแฟ้มสะสมงาน/แฟ้มพัฒนางาน (Portfolio) ของตนเอง - การจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด ผลงาน เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน - การแสดงความชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อสาธารณะเป็นประจำ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง	<p>ระดับ 1 จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานที่เป็นปัจจุบันในการจัดทำแผน - การมีองค์ประกอบของแผนครบถ้วน - การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย <p>ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและชุมชน โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมีแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและชุมชน - การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับภาระงาน - การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย - การเป็นแผนซึ่งใช้นวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย เหมาะสมกับศักยภาพของหน่วยงานและชุมชน <p>ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดความคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเป็นแผนที่มีความหมายท้าทาย - การเป็นแผนที่มีการติดตามการปฏิบัติสอดคล้องกันตลอดแนว - การเป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมการแก้ปัญหาและพัฒนาได้ สอดคล้องกับนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ สังคม และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต - การเป็นแผนที่มุ่งพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชนทุกด้านอย่างคุ้มค่า - การเป็นแผนที่พัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงาน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ	<p>ระดับ 1 เลือกใช้ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่างๆที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความทันสมัยและมีคุณภาพ - ความเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร - ความสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เจือใจ และข้อจำกัดของงานและองค์กร <p>ระดับ 2 ใช้และพัฒนาใช้ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่างๆที่มีคุณภาพอย่างหลากหลายและผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมโดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ร่วมงาน องค์กร ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้อง เหมาะสมและต่อเนื่อง - ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน องค์กร และปฏิบัติได้จริง - ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น <p>ระดับ 3 คิดค้นผลิตใช้ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษา โดยผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมโดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตใช้ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ และตัดสินใจใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม - ประเมินผลการใช้นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้นไปร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมการบริหารที่ได้ผลแล้วด้วยความภาคภูมิใจ
6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลการ	<p>ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การใช้อำนาจสั่งการให้ปฏิบัติตามแผน - การดำเนินกิจกรรมโดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ปัจจัยการบริหารและระยะเวลาการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้โดยไม่เปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
	<p>ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบ ประเมินระหว่างการปฏิบัติ และปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมีข้อมูลที่แสดงจุดเด่น จุดด้อย ข้อสังเกตของงานที่ได้ปฏิบัติ - การดำเนินกิจกรรมโดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ปัจจัยการบริหารที่มีการปรับเปลี่ยนจากที่กำหนดในแผน เพื่อนำไปสู่ผลจริง - การประเมินระหว่างการปฏิบัติงาน - การปรับปรุงการปฏิบัติงาน - ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบผลระหว่างปฏิบัติ และแก้ไขการปฏิบัติร่วมกัน <p>ระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการ ตรวจสอบประเมินระหว่างการปฏิบัติด้วยตนเอง และปรับปรุงงานได้เอง จนสามารถนำไปสู่ผลจริงอย่างภาคภูมิใจ โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและจุดเน้นของงาน - ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ - ผู้ปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูล ประเมินผลระหว่างการปฏิบัติด้วยตนเอง - ผู้ปฏิบัติงานกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา ปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง - ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนแก้ไขกิจกรรม เทคนิควิธีการปฏิบัติด้วยตนเอง - มีความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานร่วมกัน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาคืออย่างเป็นระบบ	<p>ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจน แสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายงานแสดงถึงความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกองค์ประกอบของรายงาน - รายงานมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องอย่างเป็นระบบ - มีข้อสรุปผลดี ผลเสีย ข้อจำกัด ผลกระทบของการปฏิบัติ - หลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติที่แสดงถึงผลและกระบวนการปฏิบัติ <p>ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้ง แสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชม ภูมิใจ นำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะต่างๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาคือ โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายระดับคุณภาพของผลผลิตที่เปรียบเทียบให้เห็นการพัฒนาที่สูงกว่าเดิม ที่เป็นความสำเร็จที่น่าชื่นชม ภูมิใจ - ข้อมูลสาระที่ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ในลักษณะต่างๆ ตามขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติจริง <p>ระดับ 3 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ การปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิมจาก ผลเสียและข้อจำกัดที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - แนวทางในการปรับปรุงงานในอนาคต - ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่างๆ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
8 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดี	<p>ระดับ 1 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ - การใช้วาจาสุภาพ - การมีความประพฤติเรียบร้อย - การดูแลสุขภาพ - การมีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น - ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ - การมีความซื่อสัตย์ในการบริหาร <p>ระดับ 2 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์ - การเชิญชวนให้ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้ว - ความพยายามในการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น - แบบอย่างที่ดีที่ได้สอดแทรกในกระบวนการบริหาร <p>ระดับ 3 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นสรรเสริญ และปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้วจนเป็นปกติวิสัย โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร - ผู้ร่วมงานเลือกและปฏิบัติตามพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ - การเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดี - การร่วมกันเผยแพร่กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์	<p>ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆร่วมกับองค์กรอื่นๆ และชุมชน ตามที่ได้มอบหมายได้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การร่วมประชุมปรึกษากับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น - การเสนอแนะข้อคิดเห็น แนวทางปฏิบัติในโอกาสอื่นๆ - การเข้าร่วมกิจกรรมและผลสำเร็จของกิจกรรม <p>ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชน และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องตามความสามารถ และความถนัด โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเข้าร่วมประชุมวางแผน แบ่งงานกันทำ - การปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ และผลดีที่เกิดกับชุมชน - การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดกิจกรรมในโอกาสต่างๆ <p>ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชน และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกระทำที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการพัฒนา - การปรับปรุงงานด้วยตนเอง และชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมงานพัฒนา - การเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอความต้องการในการพัฒนา และตอบสนองความต้องการของชุมชนและหน่วยงานอื่น ความศรัทธา และความไว้วางใจจากชุมชนและหน่วยงานอื่น
10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา	<p>ระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการบริหาร เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธีการ นวัตกรรมในการบริหาร และข้อมูลข่าวสารทาง การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิต ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน - การใช้ข้อมูลข่าวสารในการจัดกิจกรรมต่างๆ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
	<p>ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้ โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร - การวิเคราะห์ข้อมูลและจัดเป็นระบบสารสนเทศ - การเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา <p>ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมพัฒนาได้เป็นปกติวิสัย และสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงาน และชุมชนได้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมีระบบข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่ทันสมัย และไวต่อการให้บริการ - ความต่อเนื่องในการให้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศในการพัฒนางาน - การนำข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ - ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และการยอมรับของผู้รับบริการ
11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ	<p>ระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงใจในการทำงาน - การมีภาพของงานที่ชัดเจนและมี ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน - ความสามารถในการพูดชักชวน ชี้นำ หรือนำเสนอเรื่องต่างๆ ได้อย่างชัดเจน - การตัดสินใจที่ดี กล้าพูด กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ - ความสามารถในการจัดการได้ในทุกสถานการณ์ - การมีเกียรติภูมิและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
	<p>ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม - การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการ โดยความคิดของผู้บริหารคนเดียว เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ตั้งเป้าหมาย แนวทาง และการดำเนินงานด้วยกระบวนการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาและร่วมพัฒนาเป็นสำคัญ - การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดได้เอง ตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาด้วยตนเอง ตลอดจนรู้จักทิศทางงานของตนเอง ใฝ่อย่างต่อเนื่อง <p>ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นผู้นำของผู้ร่วมงาน - การจัดระบบหรือแนวทางให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันทำงานอย่างมีความสุขส่งผลต่อการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายคุณภาพของงานที่สูงขึ้นอยู่เสมอ - การจัดระบบหรือแนวทางในการให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง
12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์	<p>ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมีข้อมูล สารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เหตุการณ์และสภาวะแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่รับผิดชอบ - การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ - การมองปัญหาและข้อจำกัดเป็นสิ่งที่นำไปสู่การพัฒนา - การแสวงหาแนวทางใหม่เพื่อการพัฒนากรอบด้าน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มาตรฐานที่	ระดับคุณภาพ
	<p>ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง และปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินและปรับปรุงงานที่ปฏิบัติเป็นระยะ - การกำหนดทางเลือกหลากหลายที่สามารถเลือกใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ - การมีแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก - บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมปรับปรุงงานได้สอดคล้องกับเหตุการณ์อยู่เสมอ <p>ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยพิจารณาจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดเตรียมงานด้านอื่น ได้สัมพันธ์ต่อเนื่องและส่งเสริมงานปัจจุบัน - ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของหน่วยงาน เพื่อร่วมงาน ผู้เรียน ชุมชน และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องรอบด้าน - การริเริ่มดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายได้มากกว่าเดิม - การริเริ่มดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายที่สูงขึ้นในอนาคต

ส่วนคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2547 ที่ สมศ. ดำเนินการปรับปรุงใหม่ วันที่ 7 มิถุนายน 2547 ได้กำหนดมาตรฐานด้านผู้บริหารจำนวนทั้งสิ้น 4 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

เราจะพบว่ามาตรฐานด้านผู้บริหารที่เกี่ยวข้องระบุไปที่ตัวผู้บริหาร โดยตรงมี เพียง 1 มาตรฐาน คือมาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหาร ซึ่งมีตัวบ่งชี้จำนวน 6 ตัวดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย

ตัวบ่งชี้ที่ 6 สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

และอีก 3 มาตรฐานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในสถานศึกษา ได้แก่ มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และหากผู้บริหารการศึกษาตามที่ได้ให้คำจำกัดความไว้ในเอกสารมาตรฐานว่าหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารในระดับสถานศึกษามีคุณลักษณะตามตัวบ่งชี้ทุกตัวตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 75 ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในระดับดี ตามเกณฑ์คุณภาพสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) ได้กำหนดสมรรถนะและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการชำนาญการ และผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับหน้าที่ตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 สมรรถนะและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามเกณฑ์คุณภาพสำนักงานปฏิรูปการศึกษา

หน้าที่	สมรรถนะการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัด
<p>1. บริหารงาน วิชาการ พัฒนา หลักสูตร คุณภาพ การเรียนการสอน และงานกิจการ นักเรียน</p>	<p>1.1 ความสามารถในการวางแผนการศึกษา <u>ดัชนีชี้วัด</u></p> <p>(1) มีแผนปฏิบัติการประจำปี/แผนพัฒนาของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน ซึ่งสามารถ ดำเนินการได้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>(2) มีแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ</p> <p>(3) ริเริ่มและเป็นผู้ดำเนินการพัฒนางานและจัดทำโครงการ/การเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ชุมชนและเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>1.2 ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ <u>ดัชนีชี้วัด</u></p> <p>(1) มีธรรมเนียมของสถานศึกษาที่แสดงวิสัยทัศน์และมีความสอดคล้องกับนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติและของเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>(2) มีการจัดทำและใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนและชุมชน</p> <p>(3) จัดหาและจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ และสื่อทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ</p> <p>(4) มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>(5) มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างเสริมระบอบประชาธิปไตยของ นักเรียนในสถานศึกษา</p> <p>(6) มีระบบการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการศึกษาด้านวิชาการอย่างทั่วถึงสนับสนุนและเป็นผู้ดำเนินการพัฒนานวัตกรรมและ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านการศึกษาและผลงานดังกล่าวเป็นที่ ขอมรับของสถานศึกษาอื่น</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

หน้าที่	สมรรถนะการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัด
<p>2. บริหารสถานศึกษา ด้านบุคลากร งบประมาณ และ บริหารทั่วไป</p>	<p>2.1 ความสามารถในการบริหารบุคคล ดัชนีชี้วัด</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) มีความซื่อสัตย์และเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล (2) วางแผนกำลังคน ได้อย่างพอเพียง เหมาะสม เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (3) มีความรู้ความเข้าใจกฎ ระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของรัฐ (4) มีกระบวนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ และวิทยาการที่ก้าวทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนไป (5) มีระบบประกันความน่าเชื่อถือของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา (6) บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (7) ประสานการดำเนินงานเพื่อให้การบริหารงาน โดยองค์คณะบุคคล เป็นไปอย่างราบรื่น (8) นิเทศและให้คำปรึกษา/แนะนำแก่ครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่และตามบริบทของสถานศึกษา (9) มีทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและ โน้มน้าวบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน
	<p>2.2 ความสามารถในการบริหารงบประมาณและการเงินเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ดัชนีชี้วัด</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) จัดทำงบประมาณประจำปีและงบประมาณระยะยาว ได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสม (2) บริหารงานพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการ (3) เข้าใจรายงานทางการเงินและงบประมาณ (4) สามารถชี้แนะข้อบกพร่องของรายงานการเงินและงบประมาณ ได้อย่างสร้างสรรค์ (5) วางระบบบริหารการเงินและงบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันการผิดพลาดทางการเงินและงบประมาณและแก้ไขก่อนเกิดความเสียหายร้ายแรงต่อทางราชการและเป็นแนวทางต่อสถานศึกษาอื่น

ตารางที่ 2 (ต่อ)

หน้าที่	สมรรถนะการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัด
2. บริหารสถานศึกษาด้านบุคลากรงบประมาณ และบริหารทั่วไป	<p>2.3 ความสามารถในการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการและการรายงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาด้านบุคลากร</p> <p>(1)แสวงหาข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการบริหารภายในสถานศึกษา</p> <p>(2)จัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาได้ครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบันสร้างเครือข่ายข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ</p>
3. สร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน	<p>3.1 ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือ เพื่อการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาและส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน</p> <p>(1)รู้และเข้าถึงแหล่งทรัพยากรต่างๆในชุมชน</p> <p>(2)ระดมทรัพยากรและการลงทุนในชุมชนท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาของสถานศึกษาและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>(3)มีกิจกรรมที่เปิดโอกาส/ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาการเรียนรู้ และคุณภาพชีวิตของผู้เรียนและชุมชน</p> <p>(4)ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนา ระหว่างชุมชน</p> <p>(5)สร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนวางระบบการประสานความสัมพันธ์และความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพและสามารถเผยแพร่แก่ผู้บริหารสถานศึกษาอื่น</p>

และจากแนวทางการบริหาร โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ของ กรมวิชาการ และอนุกรรมการ ปฏิรูปการเรียนรู้ในคณะกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ (2543) ได้กำหนด ปัจจัย เพื่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ซึ่งกล่าวถึง ปัจจัยในด้านผู้บริหารสถานศึกษา 5 ข้อดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
4. ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลตามเป้าหมายของ การจัดการศึกษา

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร

ทักษะของผู้บริหารตามแนวคิดของ Mann (1965 อ้างถึงใน ปรีชากรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2543) กล่าวถึง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีทักษะ 3 ด้าน ที่ผสมกลมกลืนกันไปตาม อัตราส่วนที่แตกต่างกัน ได้แก่ ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skills) ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

1) ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skills) เป็นความสามารถที่จะบริหารงาน ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินและติดตามผลการทำงาน

2) ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ มีความเข้าใจถึง ความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเสมอ

3) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความ สามารถในการทำงานของตน ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: 5) กล่าวถึง ทักษะทางการบริหาร (Management Skills) ที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะเชิงมนทัศน์ (Conceptual Skills) ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) และทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) ซึ่งทักษะเชิงมนทัศน์ (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการมององค์การโดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก เข้าใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆขององค์การและการส่งผลต่อกัน และความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัย และประเมินปัญหาต่างๆ

สุริย์ สุเมธินฤมิตร (ม.ป.ป., 58,158,281) ให้ความหมายของ ทักษะทางการบริหาร 3 ทักษะดังนี้

1) ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skills) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจ หน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนรวมและกิจกรรมต่างๆของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่บริการกับหน่วยงานอื่นๆ ทักษะนี้ เป็นทักษะที่พัฒนาในตัว ผู้บริหารได้ยากที่สุด และเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้างานจะขาดเสียมิได้ในการบริหารงาน และในการบริหารงานจะมีกิจกรรมอย่างน้อย 2 อย่างที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะเชิงมโนคติ ได้แก่ การตัดสินใจ (Making Decisions) และ การจัดการความขัดแย้ง (Making Conflicts)

2) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการ ทำงาน ในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่าง สมาชิกของหน่วยงานกับทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคน คนจึงเป็น สิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ ที่สำคัญคือต้องรู้จัก ตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงทางอารมณ์ จะต้องพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างยอมรับ ความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก “รู้จักคน เข้าใจคน เพื่อผลงาน”

3) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถเฉพาะคน เพื่อช่วยให้ งานบริหารบรรลุผล สามารถพัฒนาได้ เพราะเกิดจากการรับรู้ หรือได้รับการศึกษามาโดยตรง

Mintberg (1973: 27-28 อ้างถึงใน สุริย์ บุญทิม, 2542) ให้นิยามว่าทักษะที่จำเป็น สำหรับผู้บริหาร ควรประกอบไปด้วย

- 1) ทักษะกระบวนการกลุ่ม
- 2) ทักษะความเป็นผู้นำ
- 3) ทักษะการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
- 4) ทักษะการจัดการข้อมูลข่าวสาร
- 5) ทักษะการตัดสินใจ
- 6) ทักษะการแสวงหาและใช้ทรัพยากร
- 7) ทักษะการเป็นผู้ริเริ่ม
- 8) ทักษะความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

John M. Ivancevich and Michael T. Matteson (1996: 58-60 อ้างถึงใน สุณีษ์ บุญทิม, 2542) กล่าวว่าทักษะในการบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ทักษะต่างๆที่มีความสำคัญต่อบทบาทในการบริหารงานของผู้บริหารควรประกอบด้วย

- 1) ทักษะด้านเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน
- 2) ทักษะในการวิเคราะห์
- 3) ทักษะในการตัดสินใจ
- 4) ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร
- 5) ทักษะมนุษยสัมพันธ์
- 6) ทักษะในการติดต่อสื่อสาร
- 7) ทักษะในด้านความคิดรวบยอด

วินัย เกษมเศรษฐ์ (2521: 47-56 อ้างถึงใน สุณีษ์ บุญทิม, 2542) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีความสามารถต้องมีความรู้และทักษะ โดยทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารควรประกอบด้วย

- 1) ทักษะทางเทคนิค (Technical-Managerial Skills) คือทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา งานบริหารบุคคล ระเบียบงานสารบรรณ การจัดระบบงาน เป็นต้น
- 2) ทักษะในการครองคน (Human-Managerial Skills) คือทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจคนให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม และการสร้างขวัญกำลังใจ เป็นต้น
- 3) ทักษะในการจัดการศึกษา (Technical-Educational Skills) คือทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของหลักสูตรและของวิชาการ พัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
- 4) ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative Creative Skills) คือทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถทำให้องค์กรปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์ และมีบริการที่สนองความต้องการได้

ทัศนคติของผู้บริหาร

Allport (1935 อ้างถึงใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538: 1) ให้ความหมายของคำว่า ทัศนคติว่า ทัศนคติ เป็นสภาวะความพร้อมทางจิต ซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง หรือเป็นตัวกระตุ้นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งต่างๆ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

Katz (1960 อ้างถึงใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538: 1-2) ให้ความหมายของคำว่า ทัศนคติว่า ทัศนคติเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่งในรูปแบบของความชอบหรือ

ไม่ชอบ ทักษะคิดจะรวมความรู้ดีที่ชอบหรือไม่ชอบ และความรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งนั้น คุณสมบัติของมันและส่วนที่สัมพันธ์กับสิ่งอื่น

ชิตยา สุวรรณะชญ (2510) อ้างถึงใน เกลิมชัช ผู้พัฒนา (2524: 138-139) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า ทักษะคิด (Attitude) ว่าหมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยที่ความรู้สึกนั้นจะต้องมีลักษณะเป็นการประเมินค่าโดยใช้มาตรฐานของบุคคลนั้นเป็นเครื่องวัด มาตรฐานดังกล่าวอาจเนื่องมาจากประสบการณ์ในแบบของสามัญสำนึก หรือแบบของวิทยาศาสตร์ หรือทั้งสองแบบในขณะเดียวกันก็ได้

Douglas McGregor (1906-1964) อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545: 21-22) ได้พัฒนาทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยมีสมมุติฐานเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่มีต่อคนงาน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารด้วยดังนี้

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานว่า

- 1) คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน
- 2) คนส่วนใหญ่ต้องการให้บังคับ ควบคุม สั่ง หรือข่มขู่ลงโทษเพื่อให้ทำงานบรรลุจุดหมายขององค์กร
- 3) คนโดยทั่วไปหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ชอบแสวงหาความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y มีสมมุติฐานว่า

- 1) คนส่วนใหญ่มิได้ไม่ชอบงานโดยสันดาน การใช้ความพยายามทำงานทั้งร่างกายและจิตใจเป็นไปโดยธรรมชาติ เสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน
- 2) คนจะชี้นำตนเองหรือควบคุมตนเองให้บรรลุจุดหมายที่ตนผูกพัน การควบคุมหรือขู่เข็ญจากภายนอก มิได้เป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้
- 3) ความผูกพันกับจุดหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่จะควบคู่ไปกับความสำเร็จของเขาด้วย โดยเฉพาะรางวัลที่ตอบสนองความต้องการในระดับสูง
- 4) ภายใต้อาชีพที่เหมาะสม คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้ ไม่เฉพาะการยอมรับในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่จะยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย
- 5) คนแต่ละคนสามารถที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์และสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหาขององค์กร
- 6) สักยภาพด้านสติปัญญาของคนส่วนใหญ่ยังมิได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่

ผู้บริหารที่มีทัศนคติในเชิงบวก (ทฤษฎี y) ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกับผู้บริหารที่มีทัศนคติในเชิงลบ (ทฤษฎี x) จากการศึกษาของเจลิมชัช ผู้พัฒนา (2524) พบว่าทัศนคติของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีคือผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร จะมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่นในองค์กรซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพที่ดีของการบริหารงาน

กล่าวโดยสรุปทัศนคติเป็น ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ที่มีต่อสิ่งของ บุคคล หรือสถานการณ์ ต่างๆ ทำให้บุคคลมีการแสดงพฤติกรรมและบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เฉพาะบุคคล ซึ่งสามารถสังเกตและเห็นได้ และวัดได้ ทั้งภายในและภายนอกของร่างกาย ดังที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะต่างๆของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ข้างต้น

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหาร

เจลิมชัช ผู้พัฒนา (2524) ได้ทำการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย โดยอาศัยแนวทฤษฎีในเชิงพฤติกรรมศาสตร์โดยนำเอาสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์กร ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ คักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) มาเป็นเกณฑ์ในการสำรวจทัศนคติ และความคิดเห็นของผู้บริหารในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ และนำเอาแนวความคิดทางด้านพฤติกรรมการบริหารของ เรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) มาเป็นเกณฑ์ในการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในสถาบัน โดยมีสมมติฐานว่า ทัศนคติของผู้บริหารย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบัน ส่วนใหญ่มีทัศนคติเกี่ยวกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของคนในลักษณะแนวโน้มนทฤษฎี Y และส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารแบบปรักษาหารือ รวมทั้งพบว่า ทัศนคติเกี่ยวกับคนในองค์กรของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันอีกด้วย

ผ่องศรี ปานเจริญ (2532) ได้ทำการวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถภาพของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 1 ตามการรับรู้ของตนเอง ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน และผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ตัวประกอบที่สำคัญของสมรรถนะของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียน 3 ตัวประกอบที่มีความสำคัญเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

1) ตัวประกอบด้านงานวิชาการ เป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด ประกอบไปด้วย ตัวแปร ความรู้ความสามารถด้านงานวิชาการ จำนวน 33 ตัวแปร

2) ตัวประกอบด้านงานประชาสัมพันธ์และการประสานงาน มีความสำคัญรองลงมา ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวน 30 ตัวแปร ได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านการประชาสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ตัวแปรด้านงานกิจการนักเรียน ตัวแปรด้านงานอาคารสถานที่ และตัวแปรด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นต้น

3 ตัวประกอบด้านงานธุรการและบุคลากร มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวน 21 ตัวแปร ได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านงานธุรการ การเงินและงานด้านบุคลากร

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า หัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียน ครูวิชาการโรงเรียน และผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับสมรรถภาพด้านงานวิชาการมากที่สุด ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จึงควรมีสมรรถภาพทางด้านงานวิชาการสูง

ธิติยา จันทพลาบูรณ์ (2537) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีบุคลิกภาพด้านความต้องการเข้าใจตนเองและผู้อื่น และความต้องการเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูง มีแบบพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการมากที่สุด ในแบบผู้บริหารประชุมปรึกษาหารือหรืออภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจร่วมกัน แต่แบบการตัดสินใจนี้มีแนวโน้มไม่สัมพันธ์กับระดับบุคลิกภาพของผู้บริหาร และพบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารชายและหญิงดังนี้ ผู้บริหารชายมีระดับบุคลิกภาพสูงด้านความต้องการผูกไมตรีกับผู้อื่น ด้านความต้องการเข้าใจตนเอง และผู้อื่น ด้านความต้องการยอมรับโทษ และด้านความต้องการช่วยเหลือผู้อื่น ส่วนผู้บริหารหญิงมีระดับบุคลิกภาพสูงในด้านความสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการแสดงออก ด้านความต้องการพึ่งตนเอง ด้านความต้องการเป็นผู้นำ ด้านความต้องการอดทน และด้านความต้องการก้าวร้าว

ทัศนีย์ วงศ์เย็น (2538) ได้ทำการวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะของความเป็นนักพัฒนาที่เด่นชัด 5 ประการ ได้แก่ 1) ใจกว้าง ยินดีรับฟัง และพยายามเข้าใจความคิดเห็นของบุคคลอื่น 2) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา 3) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง 4) มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และ 5) มีความสามารถในการสร้างทีมงาน

พลอย วงศ์วิบูลย์ (2539) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารวิชาการระหว่างผู้บริหารชายและหญิง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยใช้ทฤษฎีการตัดสินใจในสั่งการของ Vroom และ Yetton (1973) พบว่า วิธีการ

ตัดสินใจในงานบริหารวิชาการของผู้บริหารชายและหญิงโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารทั้งชายและหญิงส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีบริหารงาน วิชาการ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา และประเมินทางเลือกร่วมกันกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่ เปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญของ โรงเรียน และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

สุนีย์ บุญทิม (2542) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูในคุณลักษณะ 2 ด้าน ที่ควรมีมากที่สุด คือด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมสูง และมีความ กระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่เสมอ และด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ โรงเรียน ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนทันสมัย ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ขวนขวายหาความรู้ให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ

สรินยา นิมมา (2543) ได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีดีเด่น โดยวิธีการเชิงคุณภาพ เป็นเวลา 8 เดือน พบว่า ผู้บริหารสตรีดีเด่นมีลักษณะ 4 ด้านดังนี้ 1)คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1.1)มีระบบการบริหารงานที่ดี 1.2)มีการประสานสัมพันธ์เชิงบวกกับ บุคคล 3 กลุ่ม คือบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลภายนอก 1.3)มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล 1.4)คุณลักษณะส่วนตัว ในด้าน มีความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรม และมี บุคลิกภาพดี 2)แรงบันดาลใจในการทำงานสูง 3)มีผลงานดีเด่น 4)ปัจจัยที่มีผลต่อการได้รับ รางวัลผู้บริหารสตรีดีเด่นคือ 4.1)มีฐานะทางเศรษฐกิจที่มั่นคง 4.2)การยอมรับบทบาทเป็นผู้ตาม ของคู่สมรส

งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้และดัชนีวัดคุณภาพ

รัตนพร ไกรถาวร (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถม ศึกษาแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้ร่วมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยกลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 320 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นหลายขั้นตอน ผู้ให้ข้อมูลจะประกอบ

ด้วย ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน และผู้แทนครู เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา และแบบสอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิควิธีการเก็บข้อมูล 3 เทคนิค ได้แก่ การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการใช้แบบสอบถาม ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) เพื่อสร้างสเกลองค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา จากตัวแปรทั้งหมด 17 ตัว และนำค่าตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากนั้น ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล (canonical correlation) ระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระร่วมกัน จากตัวแปรด้านปัจจัยนำเข้า คือ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะคิดต่อการจัดการศึกษา การจัดรูปแบบทีมงาน และตัวแปรด้านกระบวนการ กับตัวแปรด้านผลผลิต เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรอิสระด้านปัจจัยและด้านกระบวนการ กับกลุ่มของตัวแปรตามด้านผลผลิต และใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวแปรด้านปัจจัยนำเข้า และกลุ่มตัวแปรด้านกระบวนการในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 24 ตัวแปร เป็นตัวแปรอิสระ และใช้สเกลองค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นตัวแปรตาม ทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการด้วยวิธีการแบบขั้นตอน (stepwise) พบว่า โมเดลประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่าไค-สแควร์ (chi-square) เท่ากับ 26.552 โดยมีค่า $p = 0.983$ ที่องศาอิสระเท่ากับ 44 และค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.990 ค่า AGFI เท่ากับ 0.967 และค่า RMR เท่ากับ 0.021 ตัวแปรที่สำคัญของตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 17 ตัวบ่งชี้ และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ($p < .05$) โดยชุดของตัวแปรดังกล่าว สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 58.10

เกียรติศักดิ์ วชิศิริ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมค่านิยมความมีอาวุโสของข้าราชการไทยและศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อถือเกี่ยวกับค่านิยมความมีอาวุโสของข้าราชการไทย โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการในสังกัดกระทรวงเกษตร

และสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงกลาโหม จำนวนทั้งสิ้น 1,212 คน ผู้วิจัยได้ทำการสร้างตัวบ่งชี้ค่านิยมความมีอาวุโสในแต่ละด้านจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยโปรแกรม SPSS โดยสกัดองค์ประกอบแบบวิธีวิเคราะห์ภาพ และหมุนแกนองค์ประกอบแบบอโรทอนอล ด้วยวิธีแวนแมกซ์ และยืนยันองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ที่ได้ รวมทั้งพัฒนาตัวบ่งชี้ค่านิยมความมีอาวุโสของข้าราชการไทย ในภาพรวมด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองด้วยโปรแกรม LISREL 8.10 และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อเกี่ยวกับค่านิยมความมีอาวุโสของข้าราชการไทย ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยใช้โปรแกรม SPSS

พบว่า ตัวบ่งชี้รวมค่านิยมความมีอาวุโสของข้าราชการไทยประกอบด้วยตัวบ่งชี้รวม 3 ด้าน เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้คือ ค่านิยมความมีอาวุโสด้านคุณสมบัตินี้ ความมีอาวุโสด้านภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคม และค่านิยมความมีอาวุโสทางด้านคุณลักษณะ ซึ่งตัวบ่งชี้ 3 ด้านนี้มีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมค่านิยมความมีอาวุโสของข้าราชการไทยร้อยละ 52.31 และ 10 ตามลำดับ และปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อเกี่ยวกับค่านิยมความมีอาวุโสของข้าราชการไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ อายุราชการและระดับ (ซี)

รัชดาภรณ์ สุราเลิศ (2545) ได้ทำการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านตัวบ่งชี้และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวนทั้งสิ้น 11 ราย และครูจากโรงเรียนปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวนทั้งสิ้น 874 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS ในการหาค่าสถิติพื้นฐาน และใช้โปรแกรม LISREL 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้เดียวสำหรับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีจำนวนทั้งหมด 79 ตัว ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่

บรรยากาศ/สภาพแวดล้อม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้เดียวจำนวน 11 ตัว

สื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้เดียวจำนวน 9 ตัว

ปัจจัยเบื้องต้น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวจำนวน 13 ตัว

กระบวนการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวจำนวน 35 ตัว

ผลผลิต ประกอบด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวจำนวน 11 ตัว

ถัดมา คำนวณวิริยะกุล (2537) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมของ ประสิทธิภาพการมัธยมศึกษา ตอนต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมประสิทธิภาพ การมัธยมศึกษาตอนต้นในด้านการจัดการศึกษา ความเสมอภาคทางการศึกษา ทรัพยากรและ ความสูญเปล่าทางการศึกษา ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยว ด้านการจัด การศึกษา 10 ตัว ด้านความเสมอภาคทางการศึกษา 10 ตัว ด้านทรัพยากรทางการศึกษา 22 ตัว และด้านความสูญเปล่าทางการศึกษา 6 ตัว ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมกระทำโดยการวิเคราะห์ ตัวประกอบ สกัดตัวประกอบแบบภาพพจน์ และหมุนแกนตัวประกอบแบบอโรทอนอล ด้วยวิธี วาริเมทริกซ์ ทำการเปรียบเทียบตัวบ่งชี้ร่วมของประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาเป็นรายด้านด้วยการ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวตามขนาดของโรงเรียนและวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน ระหว่างตัวบ่งชี้ร่วมทั้ง 7 ตัว กับคะแนนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ร่วม ประสิทธิภาพด้านการจัดการศึกษา มี 2 ตัว ได้แก่ ภาระงานสอน และการสะพัดและคงอยู่ของ นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ตัวบ่งชี้ร่วมประสิทธิภาพด้านความเสมอภาคทางการศึกษา มี 1 ตัว คือสภาพการเป็นโรงเรียนในเขตเมือง และการแข่งขันของการรับนักเรียนเข้าใหม่ ตัวบ่งชี้ร่วม ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรทางการศึกษา มี 2 ตัว คือ สภาพความต้องการของนักเรียน และปัจจัย สนับสนุนคุณภาพการสอน ตัวบ่งชี้ร่วมประสิทธิภาพด้านความสูญเปล่าทางการศึกษา มี 2 ตัว คือ สภาพการไม่สำเร็จการศึกษา และสภาพการออกกลางคัน และเมื่อเปรียบเทียบตัวบ่งชี้ร่วมของ ประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นรายด้าน แต่ละตัวมีความแตกต่างกันตามขนาดของ โรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมทั้งตัวบ่งชี้ร่วมของประสิทธิภาพการมัธยม ศึกษาดอนต้น 5 ตัว ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับคะแนนมาตรฐาน โรงเรียน ได้แก่ ตัวบ่งชี้ร่วมสภาพการเป็นโรงเรียนในเขตเมืองและการแข่งขันของการรับนักเรียน เข้าใหม่ ตัวบ่งชี้ร่วมการสะพัดและคงอยู่ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ตัวบ่งชี้ร่วมสภาพความ ต้องการของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ร่วมภาระงานสอน และตัวบ่งชี้ร่วมสภาพการออกกลางคัน

สมเกียรติ ทานอก (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับเกณฑ์ มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับ เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้วิจัยใช้ผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนตามตัวบ่งชี้ ในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา 6 งาน คือ งานกิจกรรมนักเรียน งานธุรการและการเงิน

งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานวิชาการ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จากโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 7,435 โรงเรียน นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second Order Confirmatory Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.10 พบว่า โมเดลโครงสร้างเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก แต่ผลจากการพัฒนาตัวบ่งชี้เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวมมีประเด็นที่ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ที่กำหนดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะทำงานได้กำหนดน้ำหนักองค์ประกอบของงานทั้ง 6 งานไว้ ผู้วิจัยให้ความเห็นในเรื่องดังกล่าวว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาในครั้งนี้ กรอบสมมุติฐานที่วางไว้โดยผู้เชี่ยวชาญกับสภาพความเป็นจริงในการบริหารงานโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความคิดในการบริหาร และการให้ความสำคัญในงานของโรงเรียนที่แตกต่างจากกรอบสมมุติฐานที่กำหนดไว้

จากการศึกษาเอกสารสามารถวิเคราะห์กรอบสมรรถนะของผู้บริหารได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 3 วิเคราะห์กรอบสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะ		Chester I. Barnard (1972)	Lazaszfeld (1963)	Cambell และคณะ (1983)	Knezevich (1984)	Trusty (1986)	ศปศ. (2545)	ศนศ. (2547)	ทักษ์ (2538)
ด้านความรู้	ความรู้ในเรื่องการบริหารองค์กร	✓			✓	✓		✓	
	ความรู้ในเรื่องการบริหารงบประมาณ						✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการบริหารบุคคล-ทีมงาน				✓	✓	✓	✓	✓
	ความรู้ในเรื่องการบริหารวิชาการ				✓	✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการวัดและประเมินผล				✓	✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการวางแผน				✓	✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการนิเทศ					✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการจัดทำข้อมูลสารสนเทศฯ					✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการวิจัย					✓		✓	
	ความรู้ในเรื่องการประชาสัมพันธ์				✓		✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร					✓	✓	✓	
ด้านทักษะ	ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	✓			✓			✓	
เชิงมนทัศน์	ทักษะการเป็นผู้ริเริ่ม				✓	✓	✓	✓	
	ทักษะในด้านความคิดรวบยอด				✓	✓		✓	
	ทักษะการสั่งการ / การมอบหมายงาน			✓			✓	✓	✓
	ทักษะการตัดสินใจ	✓			✓		✓	✓	
	ทักษะในการวิเคราะห์				✓	✓	✓	✓	
	ทักษะการวางแผน				✓	✓	✓	✓	
ด้านทักษะ	ทักษะในการติดต่อสื่อสาร	✓		✓	✓	✓		✓	✓
เชิงมนุษย	ทักษะการสร้างขวัญกำลังใจ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
สัมพันธ์	ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นฯ	✓			✓	✓		✓	✓
	ทักษะกระบวนการกลุ่ม				✓	✓		✓	
	ทักษะความเป็นผู้นำ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
	ทักษะการประสานงาน			✓	✓	✓	✓	✓	
ด้านทักษะ	ทักษะการจัดการข้อมูลข่าวสาร				✓		✓	✓	
เชิงเทคนิค	ทักษะการจัดหาและการบริหารทรัพยากร			✓	✓		✓	✓	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สมรรถนะ		สถาบันพัฒนาผู้บริหาร (2544)	คณะผู้ฝึกอบรมฯSBM	ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์(2540)	ประกอบ คุณมาร์กซ์ (2543)	ตุรศักดิ์ ปาฮ์ (2543)	Magnuson (1971)	Davis & Thomas (1989)	Stogdill (1974)
ด้านความรู้	ความรู้ในเรื่องการบริหารองค์กร	✓		✓			✓		
	ความรู้ในเรื่องการบริหารงบประมาณ	✓		✓			✓		
	ความรู้ในเรื่องการบริหารบุคคล-ทีมงาน	✓		✓			✓		
	ความรู้ในเรื่องการบริหารวิชาการ	✓		✓			✓		
	ความรู้ในเรื่องการวัดและประเมินผล								
	ความรู้ในเรื่องการวางแผน	✓				✓			
	ความรู้ในเรื่องการนิเทศ	✓						✓	
	ความรู้ในเรื่องการจัดทำข้อมูลสารสนเทศฯ					✓			
	ความรู้ในเรื่องการวิจัย								
	ความรู้ในเรื่องการประชาสัมพันธ์		✓						
	ความรู้ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร			✓		✓			
ด้านทักษะ	ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง		✓	✓					
เชิงมนทัศน์	ทักษะการเป็นผู้ริเริ่ม	✓						✓	✓
	ทักษะในด้านความคิดรวบยอด	✓	✓			✓		✓	
	ทักษะการสั่งการ / การมอบหมายงาน		✓				✓	✓	
	ทักษะการตัดสินใจ		✓	✓					
	ทักษะในการวิเคราะห์	✓				✓		✓	
	ทักษะการวางแผน	✓	✓			✓	✓	✓	
ด้านทักษะ	ทักษะในการติดต่อสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
เชิงมนุษย	ทักษะการสร้างขวัญกำลังใจ	✓		✓	✓				
สัมพันธ์	ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นฯ	✓	✓	✓	✓		✓		✓
	ทักษะกระบวนการกลุ่ม	✓		✓	✓				✓
	ทักษะความเป็นผู้นำ	✓	✓	✓	✓			✓	✓
	ทักษะการประสานงาน	✓	✓	✓	✓	✓			
ด้านทักษะ	ทักษะการจัดการข้อมูลข่าวสาร			✓		✓			
เชิงเทคนิค	ทักษะการจัดหาและการบริหารทรัพยากร		✓	✓		✓			

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สมรรถนะ		สถาบันพัฒนาผู้บริหาร (2544)	คณะผู้ฝึกอบรมฯSBM	ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์(2540)	ประกอบ คุณประภักษ์(2543)	สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543)	Magnuson (1971)	Davis & Thomas (1989)	Stogdill (1974)
ด้านทักษะเชิงเทคนิค (ต่อ)	ทักษะทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร			✓		✓			
	ทักษะในด้านการเงินและการบัญชี			✓					
	ทักษะงานบริหารบุคคล	✓		✓		✓		✓	
	ทักษะการพูด การเขียน การฟัง			✓					✓
	ทักษะการจัดองค์การ	✓		✓					
	ทักษะการควบคุมงาน			✓				✓	
	ทักษะการประเมินและติดตามผล		✓	✓				✓	
	ทักษะการจัดระบบงาน		✓	✓		✓	✓	✓	
	ทักษะงานด้านวิชาการ		✓	✓					
ด้านบุคลิก	ความคิดสร้างสรรค์	✓			✓			✓	✓
ลักษณะ	ความกระตือรือร้น / ความตื่นตัว			✓					
	การอุทิศตน / เวลา			✓					
	ความกล้าหาญ	✓		✓	✓				
	ความซื่อสัตย์	✓		✓	✓	✓	✓		
	ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	✓		✓			✓		
	ความซื่อสัตย์สุจริต	✓				✓	✓		
	ความมุ่งมั่น		✓	✓					✓
	ความเป็นประชาธิปไตย	✓		✓					
	ความอดทน			✓	✓				✓
	ความรับผิดชอบ		✓	✓		✓			
	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	✓					✓		
	บุคลิกภาพดี	✓	✓	✓					
	เชื่อมั่นในตนเอง			✓					✓
	ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น		✓	✓			✓		
	มีวิสัยทัศน์		✓	✓	✓	✓		✓	✓

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สมรรถนะ		สำนักทดสอบ กว. (ม.ป.ป.)	ศูนย์ บุญทิพย์ (2542)	นร. อุรุกกา (2540)	นร. การทรวงศึกษาธิการ (นร. รัฐ Connecticut	กรมวิชาการฯ (2543)
ด้านความรู้	ความรู้ในเรื่องการบริหารองค์กร		✓	✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการบริหารงบประมาณ		✓			✓	
	ความรู้ในเรื่องการบริหารบุคคล-ทีมงาน		✓	✓	✓	✓	✓
	ความรู้ในเรื่องการบริหารวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการวัดและประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการวางแผน		✓	✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการนิเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการจัดทำข้อมูลสารสนเทศฯ		✓	✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการวิจัย		✓	✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องการประชาสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	
	ความรู้ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร		✓	✓	✓	✓	
ด้านทักษะ	ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง						
เชิงมนทัศน์	ทักษะการเป็นผู้ริเริ่ม			✓	✓	✓	
	ทักษะในด้านความคิดรวบยอด			✓	✓	✓	
	ทักษะการสั่งการ / การมอบหมายงาน			✓	✓	✓	
	ทักษะการตัดสินใจ	✓		✓	✓	✓	
	ทักษะในการวิเคราะห์			✓	✓	✓	
	ทักษะการวางแผน			✓	✓	✓	
ด้านทักษะ	ทักษะในการติดต่อสื่อสาร	✓		✓	✓	✓	
เชิงมนุษย	ทักษะการสร้างขวัญกำลังใจ	✓		✓	✓	✓	
สัมพันธ์	ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นฯ	✓		✓	✓	✓	
	ทักษะกระบวนการกลุ่ม	✓		✓	✓	✓	
	ทักษะความเป็นผู้นำ	✓		✓	✓	✓	✓
	ทักษะการประสานงาน	✓		✓	✓	✓	
ด้านทักษะ	ทักษะการจัดการข้อมูลข่าวสาร	✓		✓	✓	✓	
เชิงเทคนิค	ทักษะการจัดหาและการบริหารทรัพยากร	✓		✓	✓	✓	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สมรรถนะ		สำนักทดสอบ กว. (ม.ป.ป.)	ศูนย์ บุญทิพย์ (2542)	มธ. สุรสภา (2540)	มธ. กระทรวงศึกษาธิการ(มธ. รัฐ Connecticut	กรมวิชาการฯ(2543)
ด้านทักษะเชิงเทคนิค (ต่อ)	ทักษะทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร			✓	✓		
	ทักษะในด้านการเงินและการบัญชี						
	ทักษะงานบริหารบุคคล			✓	✓	✓	
	ทักษะการพูด การเขียน การฟัง			✓	✓		
	ทักษะการจัดองค์การ			✓	✓		
	ทักษะการควบคุมงาน			✓	✓		
	ทักษะการประเมินและติดตามผล	✓		✓	✓	✓	
	ทักษะการจัดระบบงาน	✓		✓	✓	✓	✓
	ทักษะงานด้านวิชาการ	✓		✓	✓	✓	✓
ด้านบุคลิก	ความคิดสร้างสรรค์	✓		✓	✓		
ลักษณะ	ความกระตือรือร้น / ความตื่นตัว		✓			✓	
	การอุทิศตน / เวลา	✓		✓	✓		
	ความกล้าหาญ	✓		✓	✓		
	ความซื่อสัตย์	✓	✓	✓	✓		
	ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	✓	✓	✓	✓		
	ความซื่อสัตย์สุจริต	✓	✓				
	ความมุ่งมั่น	✓		✓	✓		✓
	ความเป็นประชาธิปไตย			✓	✓		✓
	ความอดทน	✓	✓	✓	✓		
	ความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓		✓
	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์			✓	✓		
	บุคลิกภาพดี			✓	✓		
	เชื่อมั่นในตนเอง			✓	✓		
	ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น			✓	✓		✓
	มีวิสัยทัศน์	✓		✓	✓		✓

จากทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวมาข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า สมรรถภาพ หรือ สมรรถนะของผู้บริหาร เป็นคุณลักษณะที่จำเป็น และทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ โดยระบุเป็นลักษณะที่ดี หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยประกอบไปด้วย สมรรถนะ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และ บุคลิกลักษณะ (Personal Characteristic) ของผู้บริหาร ที่สามารถแจกแจงได้ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) ความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่

- ความรู้ในเรื่องการบริหารองค์กร
- ความรู้ในเรื่องการบริหารงบประมาณ
- ความรู้ในเรื่องการบริหารบุคคล-ทีมงาน
- ความรู้ในเรื่องการบริหารงานวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร
- ความรู้ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- ความรู้ในเรื่องของการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ความรู้ในเรื่องการวางแผนการศึกษา
- ความรู้ในเรื่องการนิเทศ
- ความรู้ในเรื่องการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา และการรายงานการจัดการศึกษา
- ความรู้ในเรื่องการวิจัย
- ความรู้ในเรื่องการประชาสัมพันธ์

2 ด้านทักษะ (Skills) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารงาน 3 ด้าน ที่จะเอื้ออำนวย และส่งเสริมความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ได้แก่

1) ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Skills) หรือทักษะทางด้านการบริหารจัดการ (managerial Skills)

- ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- ทักษะการเป็นผู้ริเริ่ม
- ทักษะในด้านความคิดรวบยอด
- ทักษะการสั่งการ/มอบหมายงาน
- ทักษะการตัดสินใจ
- ทักษะในการวิเคราะห์
- ทักษะการวางแผน

2) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

- ทักษะในการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะการสร้างขวัญกำลังใจ
- ทักษะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- ทักษะกระบวนการกลุ่ม
- ทักษะความเป็นผู้นำ
- ทักษะการประสานงาน

3) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills)

- ทักษะการจัดการข้อมูลข่าวสาร
- ทักษะในด้านการเงินและบัญชี
- ทักษะการจัดหาและการบริหารทรัพยากร
- ทักษะงานบริหารบุคคล
- ทักษะการอ่าน การเขียน การฟัง
- ทักษะการควบคุมงาน
- ทักษะการประเมินและติดตามผลการทำงาน
- ทักษะงานด้านวิชาการ

3. บุคลิกลักษณะ (Personal Characteristic) ผู้บริหารควรมีการแสดงออกด้านบุคลิกภาพ

ดังนี้

- ความคิดสร้างสรรค์
- ความกระตือรือร้น ตื่นตัว
- ความเป็นประชาธิปไตย
- ความกล้าหาญ
- ความยุติธรรม
- ความเห็นอกเห็นใจ
- ความซื่อสัตย์สุจริต
- ความมุ่งมั่น
- การอุทิศตน/เวลา
- ความอดทน
- ความรับผิดชอบ

- มั่นใจในตนเอง
- ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- มีวิสัยทัศน์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาท ทักษะ และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สมรรถนะการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา เกณฑ์มาตรฐานและระดับคุณภาพผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และสมรรถนะการปฏิบัติงาน พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารในสถานศึกษา สามารถจำแนกและจัดกลุ่มองค์ประกอบของสมรรถนะ ได้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ความรู้ทั่วไป และความรู้ที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษาด้านต่าง อาทิเช่น งานบริหารวิชาการ งานวางแผนการจัดการศึกษา งานบริหารทรัพยากรทางการศึกษา งานบริหารบุคคล งานนิเทศ งานบริหารข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น 2) สมรรถนะด้านทักษะ ความสามารถในการกระบวนกรปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะเชิงมนโนทัศน์ ทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ เช่น ทักษะการบริหารงานวิชาการ งานอาคารสถานที่ งานบุคคล งานบริหารทรัพยากร ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียนสื่อความ เป็นต้น 3) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะประจำตนของผู้บริหาร ที่จำเป็นและเอื้อต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะในด้านความคิดสร้างสรรค์ ความมีวิสัยทัศน์ การอุทิศตน ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะสำคัญในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ของ สิริชัย กาญจนวาที, 2546 ดังกรอบแนวคิดต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา (ดัดแปลงจากองค์ประกอบของสมรรถนะสำคัญ
ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ของ สิริชัย กาญจนวาดี, 2546)

