



สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย

โดย

นางมิ่งขวัญ คอยชื่น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาคนุษย์และสังคม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย

โดย  
นางมิ่งขวัญ คอยชื่น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์  
ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาคนและสังคม  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2552  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**DESIRABLE COMPETENCIES OF COMMUNITY COLLEGE ADMINISTRATORS IN  
THAILAND**

**By  
Mingkwan Koychuen**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF EDUCATION**

**Department of Education for Human and Social Development**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2009**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ” เสนอโดย นางมิ่งขวัญ คอยชื่น เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.ภัทรพล มหาจันทร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชิตชงค์ นันทนาเนตร)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(ดร.ชลทิพย์ เอี่ยมสำอางค์ )  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ภัทรพล มหาจันทร์)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์)  
...../...../.....

48251202 : สาขาวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

คำสำคัญ : สมรรถนะ/ผู้บริหาร/วิทยาลัยชุมชน

มิ่งขวัญ คอยชื่น : สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย.  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.ภัทรพล มหาจันทร์ และ ผศ.ดร.ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์. 194 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน 19 แห่ง จำนวน 682 คน ได้แก่ วิทยาลัยชุมชนจังหวัด แม่ฮ่องสอน ดาก พิจิตร บุรีรัมย์ มุกดาหาร หนองบัวลำภู สระแก้ว อุทัยธานี ระนอง นราธิวาส ปัตตานี ยะลา สตูล สมุทรสาคร ยโสธร พังงา ตรารด แพร่ และสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 370 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสมรรถนะที่พึงประสงค์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่(frequency) ค่าร้อยละ(percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. และการวิเคราะห์เนื้อหา(content analysis)

#### ผลการวิจัยพบว่า

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย มีสมรรถนะที่สำคัญสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) ความเสี่ยสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3) ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเพื่อแผ่โอบอ้อมอารี (4) ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ การงานและหน่วยงาน และลำดับสุดท้ายได้แก่ ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัยกับกลุ่มครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน พบว่า กลุ่มผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัยให้ความสำคัญสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ได้แก่ (1)มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (2) ความเสี่ยสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่วนกลุ่มครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชนให้ความสำคัญสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ได้แก่ (1) ความเสี่ยสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (2) ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเพื่อแผ่โอบอ้อมอารี

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจากข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ได้แก่ การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีภูมิรู้ทางวิชาการ มีทุนทางสังคมในชุมชนที่ดี และพยายามสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง

---

ภาควิชาการศึกษาศึกษาเพื่อการพัฒนาและสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552  
ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

48251202 : MAJOR : LIFELONG EDUCATION AND HUMAN DEVELOPMENT

KEY WORD : COMPEYENCIES/ADMINISTRATORS/COMMUNITY COLLEGE

MINGKWAN KOYCHUEN : DESIRABLE COMPETENCIES OF COMMUNITY COLLEGE ADMINISTRATORS IN THAILAND. THESIS ADVISORS : PATTRAPON MAHAKUN, Ph.D., AND ASST. PROF. KIRIBOON JONGWUTIWES, Ph.D. 194 pp.

The purpose of this research was to study desirable competencies of community college administrator in Thailand. The population of the research were administrators, teachers, personnels, and the committees (council) of community colleges consisted from 682 persons in 19 provinces; Mae Hong Son, Tak, Phichit, Buri Ram, Mukdahan, Nong Bue Lumphu, Sa Keaw, Uthai Thani, Ranong, Narathiwat, Pattani, Yala, Satun, Samut Sakhon, Yasothon, Phangnga, Trat, Phrae and Songkhla. The sample group consisted from 370 persons selected by Simple Random Sampling method.

The instruments used in this research were questionnaire. The statistic used to analyze data were frequency, percentages, mean scores, standard deviations and content analysis.

The research results were as follows :

Desirable competencies of community college administrators in Thailand, ranking from the highest mean score ; (1) Sacrifice and dedication to work for public welfare. (2) A creative. (3) Generous compassion to spread catholic. (4) Honesty and integrity to the job and colleagues. And Language ability in international are final. Comparison of desirable competencies of community college administrators. Between administrators the committees (council) of community colleges and teachers personnels working in community colleges. Administrators committee (council) to focus on desirable competencies of community college administrators, including (1) A creative. (2) Sacrifice and dedication to work for public welfare. Groups of teachers and personnels working in community colleges focus on desirable competencies of administrators, including, (1) Sacrifice and dedication to work for public welfare. (2) Generous compassion to spread catholic.

The suggested of desirable competencies of community colleges administrators ; to have an interest in learning continually, to have base of the knowledge, to have good resources in community and to make an effort of team work.

---

Department of Education for Human and Social Development Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature .....

Thesis Advisors' signature 1. .... 2. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.ภัทรพล มหาจันทร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ สนับสนุนช่วยเหลือ และคอยช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ และให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชิดชงค์ นันทนานนตร ประธานตรวจสอบ และ ดร.ชลทิตย์ เอี่ยมสำอางค์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด และแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ดร.สินชัย เก่งนำชัยตระกูล และดร.วิเลขา ลีสวรรณ์ ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และให้คำแนะนำในการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้บริหารและผู้ให้ข้อมูลจาก วิทยาลัยชุมชนทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูล และตอบแบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโทและเอก สาขาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์ทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง และขอขอบคุณคุณแม่บุญเนื่อง บุญมา ที่ให้ชีวิตและการอบรมดูแลด้วยดีเสมอมา คุณประสิทธิ์ คอยชื่นและเด็กชายรักษันมภ์ คอยชื่นที่คอยเป็นกำลังใจและการสนับสนุนอย่างดียิ่งตลอดมา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร.....	9
ความเป็นมาของสมรรถนะ.....	9
ความหมายของสมรรถนะ.....	9
องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	12
ประเภทของสมรรถนะ.....	14
ความสำคัญของสมรรถนะ.....	17
การกำหนดสมรรถนะ.....	19
สมรรถนะ/คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร.....	20
วิทยาลัยชุมชน.....	30
ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัยชุมชนในต่างประเทศ.....	30
พัฒนาการของวิทยาชุมชนในต่างประเทศ.....	34
วิทยาลัยชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา.....	34
วิทยาลัยชุมชนในประเทศอังกฤษ.....	41
วิทยาลัยชุมชนในประเทศญี่ปุ่น.....	42

บทที่	หน้า
ประวัติการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนของประเทศไทย.....	47
การจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในปัจจุบัน.....	50
ปรัชญา หลักการ วิสัยทัศน์และพันธกิจวิทยาลัยชุมชน.....	53
การจัดโครงสร้างองค์กรวิทยาลัยชุมชน.....	57
อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน.....	64
หน้าที่ความรับผิดชอบและแนวปฏิบัติ.....	65
จริยธรรมผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน.....	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	73
งานวิจัยในประเทศ.....	73
งานวิจัยต่างประเทศ.....	79
กรอบแนวคิดในการสังเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัย ชุมชน.....	83
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	92
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	93
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	95
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	96
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	97
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	99
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน.....	102
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน.....	133
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	138
สรุปผลการวิจัย.....	139
อภิปรายผล.....	145
ข้อเสนอแนะ.....	153
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	153
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	154



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	หน้า
1	65
2	83
3	94
4	100
5	102
6	107
7	108
8	109
9	110
10	111
11	112
12	114
13	115
14	116



## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย.....	6
2	โครงสร้างการจัดการศึกษาวิทยาลัยชุมชนของประเทศญี่ปุ่น.....	45
3	โครงสร้างการบริหารวิทยาลัยชุมชนส่วนกลาง.....	62
4	โครงสร้างการบริหารวิทยาลัยชุมชนในระดับสถานศึกษา.....	62
5	โครงสร้างหน่วยจัดการศึกษาในวิทยาลัยชุมชน.....	63

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบในทางบวกและทางลบต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของบุคคลอย่างรุนแรง บุคคลจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความคิด และทักษะชีวิตให้สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เกิดจนตาย โดยสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

การศึกษาตลอดชีวิต เป็นการศึกษาในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งครอบคลุมทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่จัดให้แก่บุคคลทุกช่วงอายุ ตั้งแต่เกิดจนตาย โดยในแต่ละช่วงชีวิตบุคคลอาจได้รับการศึกษารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือหลายรูปแบบผสมผสานกัน เป็นการศึกษาที่สัมพันธ์กับวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคล สัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตทั้งด้านสังคม สิ่งแวดล้อม ศาสนา เศรษฐกิจ การเมือง ทั้งนี้เพื่อมุ่งพัฒนาบุคคลอย่างเต็มศักยภาพให้มีความรู้ทักษะและประสบการณ์อย่างเพียงพอต่อการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพและการปรับตัวเข้ากับสภาพสังคมสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสมในทุกช่วงชีวิต การศึกษาตลอดชีวิตของไทย มีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นการศึกษาที่ผสมกลมกลืนไปกับวิถีการดำเนินชีวิต เพื่อพัฒนาบุคคลในทุกช่วงอายุทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต ให้มีความรู้พื้นฐานที่เพียงพอสำหรับการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ ให้มีความรู้และทักษะในการคิดวิเคราะห์ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เลือกรับความรู้ ข้อมูลข่าวสารและนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ปรับตัว ดูแลสุขภาพที่ถูกต้อง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองได้ในทุกช่วงชีวิต และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติโดยรวม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ 2543 : 5 -16)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ได้กำหนดแนวคิดและปรัชญาของการพัฒนาโดยมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา หรือที่เรียกกันว่า

People Centered Development กล่าวคือ การพัฒนาคนให้เต็มศักยภาพทั้งร่างกายและจิตใจ ควบคู่ไปกับการพัฒนาสภาพแวดล้อม เพื่อให้คนมีสุขภาพอนามัยดี เป็นคนดีมีคุณภาพ มีจิตสำนึก รับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัวและสังคม มีการพัฒนาจิตใจคุณธรรมจริยธรรม การสร้างโอกาส การเรียนรู้ตลอดชีวิต ทุกช่วงวัยที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตในแต่ละท้องถิ่น และการพัฒนาคนให้มีการพัฒนาที่เหมาะสมตามช่วงวัย การพัฒนาสมรรถนะ ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมถึงการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและรวมพลังเป็นเครือข่ายในการพัฒนา นำไปสู่การพึ่งตนเอง มุ่งเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2549 : น – ฮ)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ มีหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ จัดสรรงบประมาณอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชน เสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถของการอุดมศึกษาไทย และตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน ภาคเศรษฐกิจ และภาคสังคม รวมทั้งชำระไว้ซึ่งเอกลักษณ์ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย ประสานส่งเสริมการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และศักยภาพนักศึกษาในระบบอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบการทำงาน เป็นกลไกในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2550)

วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาค่ากว่าปริญญา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จัดตั้งขึ้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2545 ทำหน้าที่ให้บริการการศึกษาระดับสูง และจัดการอบรมระยะสั้นแก่ชุมชนที่วิทยาลัยชุมชนตั้งอยู่ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมของชุมชน จัดการเรียนการสอนแบบเปิดกว้าง หลากหลาย ตามความต้องการของชุมชน โดยหลักสูตรมีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เรียน ความต้องการแก้ไขปัญหา ความต้องการพัฒนาศักยภาพของบุคคลและวิถีชีวิต และความต้องการของตลาดแรงงาน เป็นกลไกของชุมชนในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ภายใต้การบริหารจัดการและดำเนินงานด้วยพลังแห่งศรัทธา และความร่วมมือจากบุคคล หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนนั้น ๆ ไปสู่วัฏจักรการบริหารวิทยาลัยชุมชนที่เป็นสถานศึกษาของชุมชน ดำเนินงานโดยชุมชนและเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน (อนุสารอุดมศึกษา 2547 : 11 - 21)

ปรัชญาเบื้องต้นของวิทยาลัยชุมชนที่เชื่อว่าบุคคลทุกคนมีศักยภาพอยู่ในตัว ถ้าเขามีโอกาสและได้รับคำแนะนำในทางที่ถูกต้องเหมาะสม เขาจะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งต่อชุมชนและสังคม วิทยาลัยชุมชนจึงเปิดประตูสำหรับทุกคนที่ต้องการเข้าเรียน

ในหลักการของวิทยาลัยชุมชน จะต้องจัดการศึกษาให้ผู้เรียนทุกคนเข้าถึงการศึกษาได้ โดยไม่มีข้อจำกัด เปิดกว้างและเข้าถึงง่าย ให้โอกาสและปฏิบัติต่อนักศึกษาผู้เข้ารับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน การบริหารจัดการตารางเรียนที่ยืดหยุ่นหลากหลาย และการขยายเครือข่ายการจัดการศึกษาอย่างครอบคลุมทั่วถึงในลักษณะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ยึดชุมชนเป็นฐาน โดยมีหลักสูตรหลากหลายประเภท เพื่อให้บริการแก่กลุ่มบุคคลในท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกลและมีปัญหาด้านเศรษฐกิจ ได้มีโอกาสเรียนใกล้บ้าน ตลอดจนได้เรียนไปพร้อมกับการทำงานเพื่อพัฒนาต่อเนื่องให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิต (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน 2550 )

ด้านการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน มีการบริหารจัดการโดยชุมชน ใช้ทรัพยากรและศักยภาพของชุมชนในการดำเนินงาน มีการเชื่อมโยงกับพันธมิตรทั้งในและนอกชุมชน แสวงหาความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน หน่วยงาน องค์กร สมาคมวิชาชีพ ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ให้ชุมชนเป็นผู้นำ/ร่วมดำเนินการ สร้างองค์กรที่เข้มแข็งในการชักนำชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การดำเนินงาน และการสนับสนุนทุกรูปแบบ เพื่อจัดให้บริการตามความต้องการของชุมชน โดยภาระหน้าที่ดังกล่าวของวิทยาลัยชุมชนแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การดำเนินงานวิทยาลัยชุมชน มีผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนเป็นผู้บริหารซึ่งนับว่ามีความสำคัญในการบริหารและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชนในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ รวมทั้งนโยบายแผนพัฒนา มาตรฐาน หลักสูตรการศึกษาและวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน 2548 : 11 – 14)

การปฏิบัติงานปัจจุบันของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องเป็นผู้บริหารมีสมรรถนะในการบริหารงาน เพราะสมรรถนะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคุณลักษณะและความสามารถของบุคคลที่สะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงาน ก่อให้เกิดผลที่ต้องการ โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ วิถีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจเป็นต้น ซึ่งสมรรถนะนั้นจะเป็นประโยชน์กับองค์กรในเรื่องการทำงานที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูง ในปัจจุบันได้มีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารงานในโลกยุคใหม่จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น สมรรถนะด้านการบริหารคน ได้แก่ การ

ปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility) การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน มีทักษะในการสื่อสารที่ดี (Communication) ทักษะและศิลปะในการรับรู้ และจับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าวผู้ฟัง และผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน มีการประสานสัมพันธ์ (collaborativeness) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2546 : 1-2)

เนื่องจากสมรรถนะหรือขีดความสามารถของผู้บริหารเป็นสิ่งเกื้อกูลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ถ้าผู้บริหารมีสมรรถนะไม่เหมาะสมก็จะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นสมรรถนะหรือ ความสามารถของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนมีประสิทธิภาพ ซึ่งงานวิทยาลัยชุมชนเป็นการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนในชุมชนในท้องถิ่น ที่สอดคล้องกับวิถีการดำรงชีวิตของชุมชนซึ่งในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะและความสามารถที่เหมาะสมกับการบริหารงานวิทยาลัยชุมชนแต่ละแห่ง ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและยังไม่มีมีการกำหนดรูปแบบหรือผู้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนที่ชัดเจน และสามารถอ้างอิงได้ จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการทำงานของผู้บริหารและการคัดเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมในการบริหารจัดการของวิทยาลัยชุมชน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้บริหาร ในอันที่จะทำให้วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันการศึกษาสำหรับชุมชนอย่างแท้จริงในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตของประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 682 คน ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน ครู-อาจารย์ บุคลากรที่ปฏิบัติงานและกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนวิทยาลัยชุมชนทั้ง 19 แห่ง ได้แก่ จังหวัด แม่ฮ่องสอน ตาก พิจิตร บุรีรัมย์ สระแก้ว มุกดาหาร หนองบัวลำภู อุทัยธานี ระนอง นราธิวาส ปัตตานี ยะลา สตูล สมุทรสาคร พังงา ยโสธร ตราด แพร่ และสงขลา โดยจำแนกออกเป็น ดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน/รักษาการผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน จำนวน 19 คน

1.2 ครู - อาจารย์ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน จำนวน 421 คน

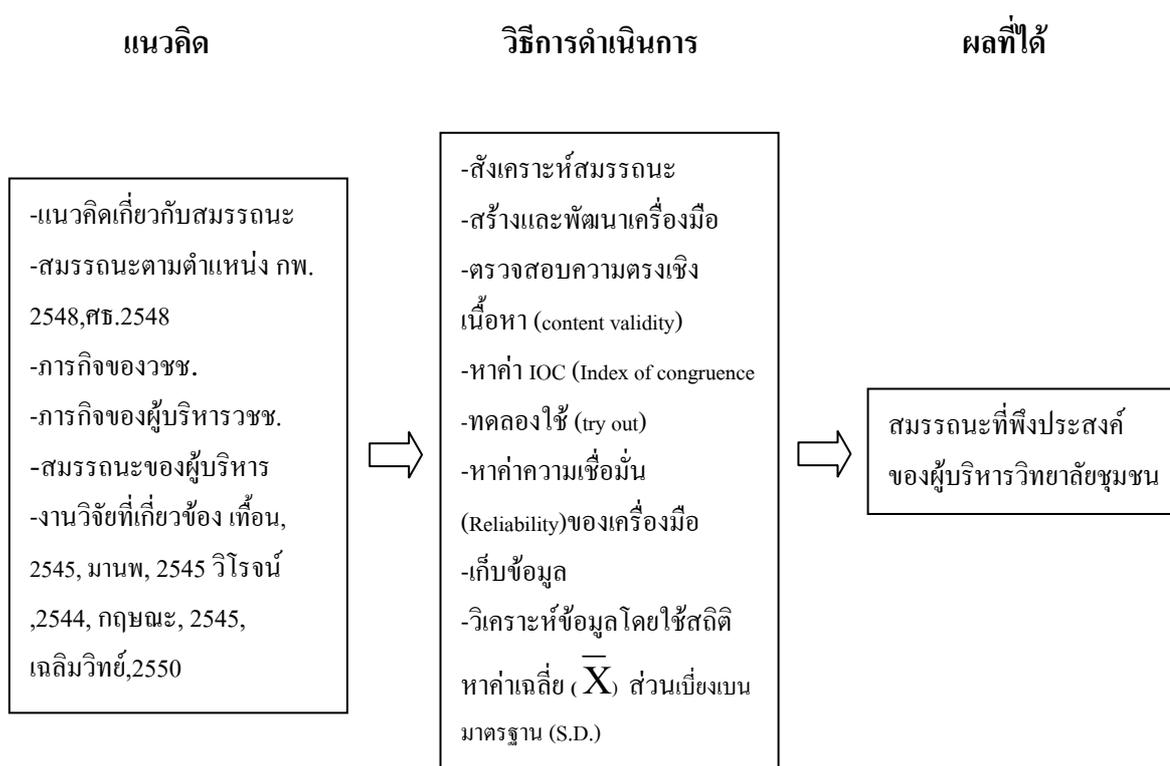
1.3 กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนทั้ง จำนวน 242 คน

### 2. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน จากกรอบแนวคิด ทฤษฎี ของ สำนักงาน ก.พ. (2550) เทียน ทองแก้ว (2545) มานพ สุขเกษม (2545) กฤษณะ สุมาลย์โรจน์ (2545) วิโรจน์ กระแสमुख (2544) เฉลิมวิทย์ นิมิตระกุล (2550) สังเคราะห์ กรอบแนวทางการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน ภารกิจของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สามารถกำหนดกรอบแนวคิด ดังแผนภาพที่ 1

### กรอบแนวคิดในดำเนินการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร หมายถึง จิตความสามารถของผู้บริหารที่เหมาะสมซึ่งเป็นที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

วิทยาลัยชุมชน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ทำหน้าที่ให้บริการการศึกษาและจัดอบรมระยะสั้นแก่ชุมชนที่วิทยาลัยตั้งอยู่ซึ่งได้แก่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน ตาก พิจิตร บุรีรัมย์ สระแก้ว มุกดาหาร หนองบัวลำภู อุทัยธานี ระนอง นราธิวาส ปัตตานี ยะลา สตูล สมุทรสาคร พังงาย โสธร ตราด แพร่ และสงขลา

ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งสายงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ และรวมถึงผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยาลัยชุมชน

ครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ข้าราชการครู พนักงานราชการที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนและปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน

กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน หมายถึง องค์กรคณะบุคคลบริหารวิทยาลัยชุมชนทั้งระบบ มีอำนาจหน้าที่พิจารณา เสนอแนะนโยบาย กำหนดหลักสูตร ออกระเบียบข้อบังคับ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ให้คำปรึกษาคำแนะนำในการบริหารงาน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยชุมชน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอใน 3 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

- 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
- 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
- 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 1.4 ประเภทของสมรรถนะ
- 1.5 ความสำคัญของสมรรถนะ
- 1.6 การกำหนดสมรรถนะ
- 1.7 สมรรถนะ/คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

#### ตอนที่ 2 วิทยาลัยชุมชน

- 2.1 ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัยชุมชนในต่างประเทศ
- 2.2 ประวัติการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนของประเทศไทย
- 2.3 ปรัชญา หลักการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจวิทยาลัยชุมชน
- 2.4 การจัดโครงสร้างองค์กรวิทยาลัยชุมชน
- 2.5 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน
- 2.6 จริยธรรมของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

#### ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- งานวิจัยในประเทศ
- งานวิจัยต่างประเทศ

## ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

### 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ (Competency)

นักจิตวิทยา มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ชื่อ ศาสตราจารย์เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) ซึ่งนำ Competency model ไปใช้เป็นที่แรกในงานด้านต่างประเทศของ States Department ของสหรัฐอเมริกา ในช่วงต้นปี ค.ศ.1970(พ.ศ. 2513) David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Intelligence ว่า “ IQ. แต่ Competency สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า” ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่งไม่ได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้น มี Competency (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ : 2547)

ริชาร์ด โบยาซีส (Richard Boyatzis) เป็นผู้ใช้คำว่า “Competencies” เป็นคนแรกในหนังสือ “The Competent Manager : A Model of Effective Performance” ปี 1982 ต่อมาในปี 1996 ได้ให้นิยาม Competency หรือ สมรรถนะในงานว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการ กำหนดหรือมีเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน (दनัย เทียนพุด : 2546)

### 1.2 ความหมายของสมรรถนะ

Competency หรือ คำแปลในภาษาไทย ได้แก่ สมรรถนะ สมรรถภาพ ความสามารถ จิตความสามารถ เป็นต้น โดยมีผู้ให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันตามความเข้าใจของนักวิชาการแต่ละสถาบัน การหาความหมายและคำแปลของ Competency จึงยังหาข้อสรุปไม่ได้ เช่น

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ David C. McClelland (1993, อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ : 2547) ให้คำจำกัดความไว้ว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ราชบัณฑิตยสถาน (2545 : 1128) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถ ซึ่งคำว่าสามารถมี ความหมายว่า มีคุณสมบัติเหมาะแก่การจดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

สกอตต์ บี พารี Scott B. Parry (1998, อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ : 2547) ให้นิยาม Competency ว่าคือ กลุ่ม ของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) คุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลงานของ ตำแหน่งงานซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับมาตรฐานของงานและสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการพัฒนาและใช้องค์ประกอบของ McClelland (1993 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ : 2547) มาเป็นแนวทางในการกำหนดนิยามเช่นกันแต่ได้รวมส่วนที่เป็น Self-concept, Trait และ Motive ไว้ด้วยกันและเรียกทั้งหมดนี้ว่า คุณลักษณะ หรือ Attributes

กูด Good (1973) กล่าวถึงความหมายไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์เพื่อการปฏิบัติงาน ได้อย่างพิเศษในสถานการณ์ใด ๆ และมีเทคนิคเฉพาะในแต่ละเรื่อง

ชาญชัย อาจิมสมาจาร(2540) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถที่แสดงออกในการปฏิบัติงานที่น่าพอใจ หรือ หมายถึงรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นจริงที่ถูกต้องได้ในตัวบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544 : 7) ได้ให้ความหมาย ของสมรรถนะ (competency) ไว้ว่า เป็นคุณลักษณะภายในที่ส่งผลให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ทักษะ (Skills)
3. ความสามารถ (Ability)

และจัดลำดับสมรรถนะของผู้บริหาร ได้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ
2. ความสามารถในการคิด
3. การตัดสินใจ
4. การทำงานให้บรรลุผล
5. การวางแผนกลยุทธ์
6. การบริหารทรัพยากร
7. ความสามารถในการแข่งขัน
8. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้
9. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
10. การประสานสัมพันธ์
11. การปรับตัวและความยืดหยุ่น

## 12. การมุ่งเน้นการบริการ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 33) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้ กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546 : 27) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของคนด้วย

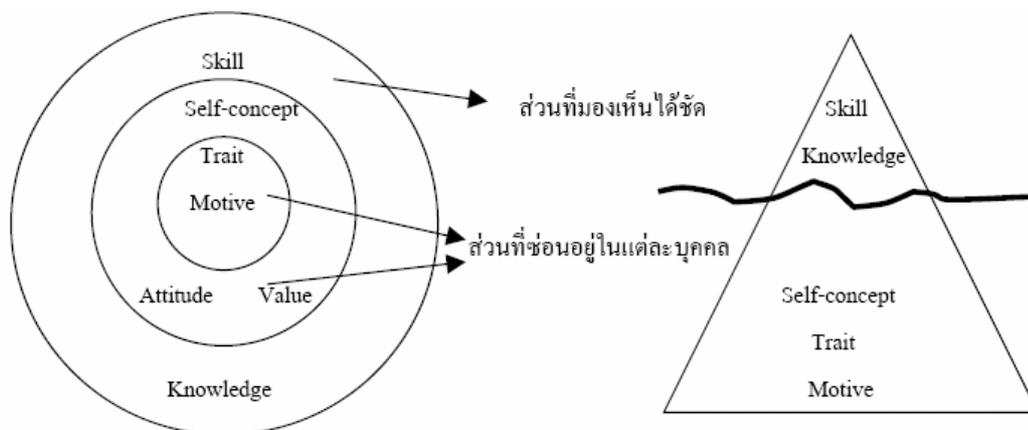
ชัชรินทร์ ชวนวัน (2547 : 3) กล่าวถึงสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของบุคลากรทั้งหมดที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดผลงานชั้นยอดที่ต้องการ โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ

อานนท์ ศักดิ์วีระชัย (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น หรือลักษณะสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ คืออะไร เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคล สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ ก็จะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ /ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์หลากหลาย กว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

ในทัศนะของเฮย์กรู๊ป (2004 อ้างถึง ในสุภวรรณ เสาฉานนท์ 2548 : 7) สมรรถนะนั้นควรเน้นที่ผู้มีผลงานดีเด่นเพราะจะช่วยผลักดันยกระดับผลงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ ดีกว่าโดยมุ่งผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพหรือพฤติกรรมซึ่งเป็น การมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรและเน้นที่ผลในระยะยาว





ภาพที่ 1 องค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะ

ภาพที่ 2 องค์ประกอบตามความยากง่ายในการพัฒนา

จากทั้งสองภาพข้างต้น McClelland ได้อธิบายว่า ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) นั้นถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าและการฝึกฝน ปฏิบัติ ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือ คือ ทักษะ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concepts) รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละคน (Trait) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายในแต่ละบุคคล (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน ตัวบุคคล นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills” เช่นภาวะผู้นำ ความอดทนต่อความกดดัน เป็นต้น

เดวิด ซี แมคเคลิแลนด์ David C. McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ ดังนี้

1. Skill หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญเช่นทักษะ ของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ
2. Knowledge หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน
3. Self- concept หมายถึง ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองหรือสิ่งที่ บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น
4. Traits หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น
5. Motives หมายถึง แรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่ เป็นเป้าหมาย

## 1.4 ประเภทของสมรรถนะ

เดวิด ซี แมคเคลิแลนด์ David C. McClelland พบว่า Competency สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. Competency ขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน ซึ่งไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก จนถึงขั้นมีกลุ่ม นักวิชาการบางส่วนลงความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. Competency ที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลที่มีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน หรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่พิเศษในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก ตัวอย่างเช่น การศึกษาของสถาบันชื่อดังในด้าน Competency ชื่อ Schoonover Associates ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ Differentiating Competency แนวคิดของ Schoonover Associates เชื่อว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติใด ๆ ไม่ใช่ Competency แต่เป็นส่วนหนึ่ง ที่ก่อให้เกิด Competency

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2545, อ้างถึงในปีتما เพชรไพรินทร์ 2547 : 8) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกตามลักษณะดังนี้

1. Leadership Competencies หมายถึง กลุ่มพฤติกรรม หรือ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหาร

2. Professional Competencies หมายถึง ทักษะที่พนักงานจำเป็นต้องมี ในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กร โดยบุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพ หรือ ความเชี่ยวชาญของตนในส่วนนี้ได้ด้วย กระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันออกไปหรือในลำดับที่สูงขึ้น

3. Technical Competencies หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการของงาน ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน บุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพ หรือ ความ

เชี่ยวชาญในส่วนของความรู้ในงานของตนได้โดยกระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้ตามทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนหมุนเวียนในหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546 : 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competencies ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Personal Competencies เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือ กลุ่มบุคคล เท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของ นักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้ หรือลอกเลียนแบบได้

2. Job Competencies เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาท นั้น ๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. Organization Competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะของ องค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2546, อ้างถึงในสุภวรรณ เสาธานนท์ 2548 : 11) กล่าวถึงระดับของ Competency ดังนี้

1. Core Competency คือ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่ จะช่วย สนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด หรือ ลักษณะพฤติกรรมของคนที่ สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุก ระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. Management Competency คือ ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ทักษะในการ บริหารและจัดการงานต่างๆ หรือเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและ ระดับพนักงานโดยจะแตกต่าง กันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3. Functional Competency (Job Competency หรือ Technical Competency) คือ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ หน้าที่ งานที่ต่างกัน ความสามารถใน งานย่อมจะแตกต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546, อ้างถึงในสุภวรรณ เสาธานนท์ 2548 : 11-12) แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มคือสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะ ในงาน (Functional Competency) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมี เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง

2. สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competency, Job Competency) เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกันคือ มีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะ เฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับการสัมภาษณ์ เป็นต้น

ข้าราชการ คองศาสวัสดิ์ (2548) ได้แบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) จะต้อง มี หรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency นี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้อง มีซึ่ง Core Competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และหากจะอธิบายต่อไปให้ถึงที่สุดแล้ว Core Competency ตัวนี้คือส่วนหนึ่งของ “วัฒนธรรมองค์กร” หรือ Corporate Culture

2. Competency อื่นที่ไม่ใช่ Core Competency เป็นคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป

เทียน ทองแก้ว (2550) กล่าวว่า สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จาพนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ดัมยักุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและ นักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะ สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ สมรรถนะหลักของ องค์การซึ่งเป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การต้องรู้ต้องมีและต้องเป็น และสมรรถนะในงานหรือเกี่ยวกับงานเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานนั้น

## 1.5 ความสำคัญของสมรรถนะ

แอล เอ็ม สเปนเซอร์ แอนด์ เอส เอ็ม สเปนเซอร์ L.M. Spencer and S.M Spencer, (1993, อ้างถึงใน สุพิศรา กลับพะสุต : 2541) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการ นำสมรรถนะมาใช้ ดังนี้

### ระดับพนักงาน

1. เกิดการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ คุณค่าและศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ
2. มีการกำหนดเป้าหมายให้เป็นความมุ่งหมายของความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กร

3. ช่วยทำให้ทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่จะสามารถเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะที่พวกเขามีอยู่กับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาชีพใหม่

4. เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการที่สามารถถ่ายโอนทักษะ และฝึกให้เป็นทักษะที่เป็นที่ต้องการขององค์กร

5. องค์กรที่ยึดหลักการให้ประโยชน์จากสมรรถนะแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพ

6. มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน ตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน เป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเอง ให้เข้ากับมาตรฐานระดับนานาชาติ

#### ระดับองค์กร

1. ทำให้สามารถจัดสมรรถนะที่มีอยู่กับสมรรถนะที่ต้องการในการทำงานให้ไปในทางที่ถูกต้อง

2. ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิผลของการรับสมัครพนักงาน ด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครแต่ละคนมีอยู่

3. ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะทักษะที่เป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

4. เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมที่จะขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร

5. สร้างความเชื่อมั่นมากขึ้นแก่องค์กรในการตัดสินใจว่าพนักงานมีความมุ่งมั่นและสอดคล้องมากขึ้น

6. ทำให้เกิดความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังในทักษะและความรู้ของพนักงาน

7. ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงสะดวกขึ้น โดยกำหนดสมรรถนะที่ต้องการไปยังผู้บริหารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงโดยตรง

8. ทำให้สามารถระบุและจับคู่ทักษะที่จำเป็นทั้งหมดขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

9. ทำให้มีการเตรียมพร้อมทางด้านพื้นฐานของคุณสมบัติหรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในระดับนานาชาติ และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะในเชิงกว้างและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาในอนาคตสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในขั้นดำเนินการส่งมอบการฝึกอบรมเพื่อลดขั้นตอนการทำงานซ้ำ

## 1.6 การกำหนดสมรรถนะ (Identification of competencies)

ในการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานหนึ่งๆ รวมถึงระบุงค์ประกอบที่สำคัญว่ามีอะไรบ้างนั้น เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก และมักจะประสบปัญหาในการกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะในระดับที่ใช้ทั่วไป เพราะผู้ที่มีสมรรถนะนั้นต้องสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นได้อย่างดี โดยครอบคลุมถึงการมีความรู้ใน ขอบเขตที่กว้างขวางมีทัศนคติและมีรูปแบบของพฤติกรรมที่สังเกตได้ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีดังนี้ (Rylatt & Lohan 1995, อ้างถึงในปีทมา เพชรไพรินทร์ 2547 : 10 - 11)

1. DACUM (Develop a curriculum) เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตรซึ่งต้องอาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ให้มาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพและกำหนดถึงขีดความสามารถซึ่งมักจะมีจำนวน 8-12 ข้อ อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้นๆ ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกลั่นกรองขีดความสามารถในการ ปฏิบัติงานและขจัดความซ้ำซ้อนโดยรวมความสามารถที่ใกล้เคียงไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของขีดความสามารถ แล้วก็ทำการรายละเอียดเพื่อระบุทักษะความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละความสามารถนั้น ๆ ต่อไป

2. Functional Analysis เป็นกระบวนการกลุ่มอีกแบบหนึ่งที่ใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวกเพื่อเลือกเฟ้นหน้าที่หลักหรือวัตถุประสงค์ของงานตามเนื้อหาในมุมมองที่กว้าง โดยผู้อำนวยความสะดวก จะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้น แล้วจึงสรุปความสามารถหลัก ของบทบาทในการปฏิบัติงานในแต่ละความสามารถก็จะถูกแยกย่อยจนกระทั่งถึงหน่วยหรือส่วนประกอบย่อยๆ ของความสามารถนั้น ๆ และเมื่อความสามารถหลักประการหนึ่งได้รับการแยกเรียบร้อยแล้วก็จะไปวิเคราะห์ความสามารถหลักอื่น ๆ ต่อไป

3. Critical Incident Technique เทคนิคนี้เกี่ยวกับกลุ่มของคณงานหรือรายบุคคล ในการที่จะระบุ ถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น ในการที่จะระบุถึงความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผล อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะนำความสำเร็จและความไม่สำเร็จในงานมาเปรียบเทียบกันอันจะนำมาเป็นความ สามารถหลักสำหรับการทำงานในความชำนาญแต่ละสาขา

4. Delphi Technique กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุด เกี่ยวกับความต้องการของงานโดยที่จะมีการประชุมกันเป็นรอบ ๆ แต่ละรอบนั้นผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้นๆ โดยทำซ้ำ ๆ เช่นนี้จนได้ข้อสรุปร่วมกัน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) กล่าวถึง แนวทางในการหา Managerial /Functional Competency ได้แก่

1. ควรมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของตำแหน่งงานนั้นๆ ก่อน ทั้งนี้การวิเคราะห์งานจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญ สำหรับการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานซึ่งเป็นเอกสารที่กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานรวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้นๆ

2. ใช้คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นพื้นฐานและแนวทางในการหา Managerial หรือ Functional Competency โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานหรือการจัดสัมมนาในกลุ่มย่อย (Focus group) โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมาประชุมเพื่อปรึกษาหารือและกำหนด Managerial /Functional Competency ร่วมกัน

สรุปได้ว่าการกำหนดสมรรถนะสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การสังเกต, การประชุมกลุ่ม (focus group), กลุ่มอ้างอิง (reference groups), การสัมภาษณ์, การสำรวจและทบทวนวรรณกรรมในวิชาชีพอื่นและในวิชาชีพนั้น, เทคนิค DACUM, Functional Analysis, Critical incident Technique และเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ดังนั้นจึงควรเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนจะช่วยให้ได้สมรรถนะที่จำเป็นสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดสมรรถนะแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร และการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารของสถาบันการศึกษานั้นๆ เป็นต้น

### 1.7 สมรรถนะ/คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550 : 4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารทุกระดับประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของคนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมีประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการกสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง สมรรถนะที่เน้น ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ที่ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมและความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน( 2546 : 1-2) จัดทำสมรรถนะนักบริหาร/ เพื่อใช้ในโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service : SES) โดยประเมินสมรรถนะนักบริหาร 4 ด้าน

1. การบริหารคน ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility) การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บุคคลหรือกลุ่มตามความต้องการ ของงานหรือขององค์กรสามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน ทักษะในการสื่อสาร (Communication) ทักษะ และศิลปะในการรับรู้ และจับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าว ผู้ฟัง และผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับ การสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน การประสานสัมพันธ์ (collaborativeness) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่ เกี่ยวข้องการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. ความรอบรู้ในการบริหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing change) การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การ สนับสนุนผู้อื่น ในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องสนองความต้องการของ

ผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การสร้างแผนการปฏิบัติงาน ที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการ วางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

### 3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (accountability)

สำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิต และการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stake holders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การบริหารทรัพยากร (managing resources) ความสามารถในการ บริหารจัดการทรัพยากรทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร(บุคลากร ข้อมูลเทคโนโลยี เวลา และ ทรัพยากร ต้นทุนอื่น ๆ มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคลโดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตาม นโยบาย

### 4. การบริหารอย่างมืออาชีพ การตัดสินใจ (decision making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด ในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) การระบุ กำหนดขอบข่ายและ วิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เหมาะสมอีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและ แนวทางใหม่ ๆ ความเป็นผู้นำ (leadership) สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

เทียน ทองแก้ว (2545 : 35 - 36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูปไม่ว่าจะองค์กรประเภทใดก็ตาม จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี

ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารการจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี การวิเคราะห์สถานการณ์และการแสวงหาคุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะหลัก (Competency) ของผู้บริหาร มีข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในด้านสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ

1. ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)
2. ศักยภาพในการเป็นผู้นำ (Leading People Driven)
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Driven)
4. ความเฉียบคมทางการบริหาร (Business Acumen) และ
5. การสร้างความเข้าใจ / การติดต่อสื่อสาร (Building Coalitions/Communication)

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ(2548 : 3) ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 สมรรถนะสรุปได้ดังนี้

1. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ หมายถึง ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนานาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ

2. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง การปฏิบัติงานโดยกระบวนการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมมือร่วมใจกันเป็นคณะทำงาน ร่วมรับผิดชอบ

5. คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักและแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

7. มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

8. จิตมุ่งบริการ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา(2549) โดยข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ได้กำหนดโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมโดยเน้นสมรรถนะในการบริหารจัดการสถานศึกษา(competency-based curriculum : CBC) ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่การฝึกอบรมภาคทฤษฎี และการประยุกต์ใช้กับการฝึกประสบการณ์ ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านชาวปัญญา
2. สมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์
3. สมรรถนะด้านความรู้ในงาน
4. สมรรถนะด้านการพัฒนาตน
5. สมรรถนะด้านความตระหนักในตนเอง
6. สมรรถนะด้านการสั่งการ
7. สมรรถนะด้านการชี้นำ
8. สมรรถนะด้านการริเริ่ม
9. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์

สำนักงาน ก.ค.ศ (2552 : 46 - 48) ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับสายผู้บริหารโดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน

1. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

## 2. สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ

2.1 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วยแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.2 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

2.4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน

ธีระ รุญเจริญ (2545) กล่าวถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่พึงมีต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาตามข้อบังคับของคุรุสภา ประกอบด้วย

1. ผู้ร่วมงานศรัทธา
2. ทำงานเป็นทีม
3. เป็นผู้นำทางวิชาการ
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีมนุษยสัมพันธ์
7. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร
8. กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบ
9. ซื่อสัตย์ โปร่งใส

10. เป็นผู้ประสานงานที่ดี

11. เป็นประชาธิปไตย

12. ส่งเสริมสนับสนุน

13. เป็นแบบอย่างที่ดี

มินท์ซเบิร์ก (Mintberg 1973 : 27 – 28) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ควรประกอบด้วย

1. ทักษะกระบวนการกลุ่ม
2. ทักษะความเป็นผู้นำ
3. ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. ทักษะการจัดข้อมูลข่าวสาร
5. ทักษะการตัดสินใจ
6. ทักษะการแสวงหาและใช้ทรัพยากร
7. ทักษะการเป็นผู้ริเริ่ม
8. ทักษะความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

วิโรจน์ กระแสमुख (2544 : บทคัดย่อ) กล่าวถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ประกอบด้วย การมีความรู้ในหลักจิตวิทยาและทฤษฎีการเรียนรู้ มีความรู้ในรายละเอียดเนื้อหาวิชาที่ตนรับผิดชอบ มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรม

2. ด้านบุคลิกภาพอุปนิสัย ประกอบด้วย มีอารมณ์คงที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีบุคลิกลักษณะกิริยาท่าทางการวางตัวแต่งกายเรียบร้อย มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเองดีและเปิดเผย

3. ด้านความรู้แวดล้อมสำหรับพัฒนางาน ประกอบด้วย มีความรู้เรื่องการวัดและประเมินผล มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีความครบถ้วนสมบูรณ์

4. ด้านความเชื่อและอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย มีความเชื่อว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็น และมีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนมีความสามารถในการประสานและทำงานร่วมกับผู้อื่น

5. ด้านความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย มีความสนใจต่อความก้าวหน้าขององค์กร บุคคลและสิ่งรอบข้าง มีความพร้อมที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความอดทนต่องานหนัก อุปสรรค และสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความเสียสละอุทิศตนเพื่อส่วนรวม

6. ด้านความสามารถเชิงวิเคราะห์และมีเหตุผลในการตัดสินใจ ประกอบด้วย มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์เนื้อหาวิชา เป็นผู้มีเหตุผลและมีเมตตา กรุณา มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี

7. ด้านความคิดและบุคลิกลักษณะเฉพาะตัว ประกอบด้วย มีความสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการบริหารโครงการ มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศ

8. ด้านต้นแบบหรือตัวอย่างที่ดี ประกอบด้วย มีความประพฤติและเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรอบคอบและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

9. ด้านความคล่องตัว ภาวะกระฉับกระเฉงและมีอารมณ์ขัน ประกอบด้วย บุคลิกลักษณะมีความคล่องตัว ภาวะกระฉับกระเฉงและมีอารมณ์ขันในการปฏิบัติงานไม่เคร่งเครียดมากเกินไป

ไชย ฌ พล (2544 : 45-48) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้เป็นที่ดี 9 ประการ ดังนี้ ผู้นำ ต้องมีความกล้าหาญ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีจิตใจกว้างขวาง พร้อมจะให้อภัยผู้อื่น เป็นมิตรแท้ มีความแน่วแน่มั่นคง มีคุณธรรม มีบุคลิกภาพดี และมีความน่าเชื่อถือศรัทธา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 ข : 7) ได้กำหนดคุณธรรมพื้นฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติตาม มีอยู่ 9 ด้าน คือ

1. มีเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
3. ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและต่อผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

มานพ สุขเกษม (2545 : 55 - 56) กล่าวว่า iva ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะต้องมีสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อด้านการศึกษาของโรงเรียนมากที่สุด คือ

1. ศึกษาชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่โดยละเอียด วัฒนธรรม ประเพณี เศรษฐกิจ ทรัพยากร เจตคติ และความเชื่อต่าง ๆ
2. รับผิดชอบในการจัดให้มีการวางแผนดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
3. กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน
4. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
5. จัดให้มีการเยี่ยมเยือนชุมชนเพื่อรับฟังความคิดเห็น
6. รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ
7. จัดให้มีการบริการแก่ชุมชน ช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ
8. เลือกรูปคคลในชุมชนและแต่งตั้งเป็นกรรมการโรงเรียน
9. ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในท้องถิ่น

กฤษณะ สุมาลย์โรจน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครปฐม พบว่า

1. คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม
2. ด้านภาวะผู้นำ
3. ด้านบริหารจัดการ
4. ด้านวิชาการ

เฉลิมวิทย์ ฉิมตระกูล (2550) กล่าวว่า สมรรถนะของผู้บริหารกิจการนัคศึกษาประกอบด้วย 6 สมรรถนะหลัก ได้แก่

1. มีทักษะในการทำงานเป็นทีม
2. มีความคล่องตัวกระฉับกระเฉงกระตือรือร้น
3. มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. มีการบริหารจัดการที่สร้างปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนานักศึกษา
5. เป็นผู้ให้ความสนใจในการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร และ
6. มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี

รฐณิกานต์ เต่งตระกูล (2551 : บทคัดย่อ) การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหาร  
วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีสมรรถนะจำนวน 14 สมรรถนะ ได้แก่

1. การมีจริยธรรม
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
4. การบริหารจัดการเรียนรู้
5. การพัฒนาตนเอง
6. การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
7. การมีภาวะผู้นำ
8. การสื่อสารและจูงใจ
9. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
10. การทำงานเป็นทีม
11. การมีวิสัยทัศน์
12. การนิเทศและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
13. การบริการที่ดี
14. การวิเคราะห์และการสังเคราะห์

จากการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารข้างต้น ซึ่งสามารถนำสมรรถนะดังกล่าว  
สังเคราะห์เป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน โดยรวมแนวทางการดำเนินงาน  
ของวิทยาลัยชุมชน ภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยจะ  
กล่าวถึงในตอนต่อไป

## ตอนที่ 2 วิทยาลัยชุมชน

### 2.1 ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัยชุมชนในต่างประเทศ

วิทยาลัยชุมชน (Community College) คือ สถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสูงกว่าระดับชั้นมัธยมศึกษาแต่ไม่ถึงระดับปริญญาตรี วิทยาลัยชุมชนในปัจจุบันจะมีความแตกต่างไปจากสถานศึกษาอื่น ๆ เช่นวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยพยาบาล โดยที่วิทยาลัยชุมชนจะมีแผนการเรียนการสอนต่าง ๆ มากมาย เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าวิทยาลัยชุมชนจัดตั้งขึ้นเพื่อที่จะจัดการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคมอย่างแท้จริง อนึ่งแผนการเรียนการสอนต่างๆที่เปิดสอนในวิทยาลัยชุมชนจึงต้องคำนึงถึงประโยชน์และความต้องการของท้องถิ่นหรือภูมิภาคที่วิทยาลัยตั้งอยู่ ความสอดคล้องของวิชาต่าง ๆ กับบริบทสิ่งแวดล้อม เช่น ตั้งอยู่บริเวณโรงงานก็ต้องมีแผนการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรม เป็นต้น

ความจำเป็นในการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนมีสาเหตุ 2 ประการ คือ แนวคิดเรื่องการจัดตั้ง Junior College ซึ่งต่อมามีส่วนใหญ่อเปลี่ยนมาเป็นวิทยาลัยชุมชน(Community College) สาเหตุประการแรกได้แก่ความต้องการของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง เช่น มหาวิทยาลัยชิคาโก (Chicago University) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan State University) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย (California State University) เป็นต้น ต่างมีเนื้อหาวิชาระดับสูงและรับเฉพาะนักเรียนที่ได้รับการเตรียมตัวทางด้านความรู้พื้นฐานที่ดีมากแล้วเท่านั้น เพราะมหาวิทยาลัยในความเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการซึ่งเน้นหนักทางด้าน การวิจัยและเผยแพร่ความรู้ระดับสูง แต่ความเป็นจริงแล้วนักศึกษาที่เข้ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังไม่มีความพร้อมพอที่จะเรียนและรับประโยชน์จากมหาวิทยาลัยได้อย่างสมบูรณ์ มหาวิทยาลัยต้องสิ้นเปลืองเวลาและงบประมาณในการสอนวิชาพื้นฐาน เพื่อปรับความรู้ให้แก่แก่นักเรียนเหล่านี้โดยไม่จำเป็น จึงทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถทุ่มเทเพื่อการค้นคว้าวิชาการชั้นสูงได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น การศึกษาประเภทนี้จึงมีแนวคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยควรสอนเฉพาะปี 3 และ ปี 4 ของหลักสูตร มหาวิทยาลัยเท่านั้น ส่วนการเรียนการสอนในชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 2 อาจมอบให้ โรงเรียนมัธยมศึกษาหรือสถาบันอื่น ๆ รับผิดชอบแทน แม้ความคิดนี้จะได้รับความสนใจอย่างมากแต่ก็เป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังคงสอนหลักสูตรปีที่ 1 และปีที่ 2 เช่นเดิม ดังจะเห็นได้จาก University of Chicago ซึ่งแบ่งความรับผิดชอบการศึกษาระดับปริญญาตรีออกเป็น 2 ส่วน โดยมีการกำหนดดังนี้

1. การเรียนการสอนในชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 2 เรียกชื่อเฉพาะว่า จูเนียร์คอลเลจ (Junior College) ซึ่งเป็นการสอนวิชาพื้นฐานทั่วไป.

2. การเรียนการสอนในชั้นปีที่ 3 และชั้นปีที่ 4 เรียกชื่อเฉพาะว่า ซีเนียร์ คอลเลจ (Senior College) จะเน้นวิชาการชั้นสูง วิชาเฉพาะตลอดจนการวิจัยเพื่อแสวงหาข้อค้นพบใหม่ ๆ ต่าง ๆ สาเหตุประการที่สอง ได้แก่ การตื่นตัวของประชาชนที่จะมีโอกาสได้รับการศึกษาอบรมในระดับอุดมศึกษามากขึ้น เพราะการศึกษาภาคบังคับของหลาย ๆ ชาติได้ขยายถึง 12 ปี เมื่อระดับความเป็นอยู่ของประชาชนดีขึ้น ความต้องการที่จะได้รับการศึกษาให้สูงขึ้นก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วยแต่วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ขณะนั้นค่อนข้างน้อยและมักตั้งอยู่ในเมืองซึ่ง ห่างไกลไม่สะดวกแก่ผู้ที่อยู่ในท้องที่ไกลออกไป เพื่อแก้ปัญหานี้ โรงเรียนมัธยมศึกษาหลาย ๆ แห่งจึงเปิดสอนชั้น 13 -14 (Grades 13 – 14) เพิ่มเติมให้แก่ผู้ที่สนใจโดยยึดเนื้อหา 2 ปีแรกของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นแกนและเพิ่มการสอนวิชาชีพที่จะเป็นประโยชน์แก่คนในท้องถิ่น ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากและขยายไปอย่างรวดเร็วเพราะสะดวกรวมทั้งไม่สิ้นเปลืองในการจะขยายชั้นเรียนให้สูงขึ้นในระดับมัธยมศึกษาในท้องถิ่นของตน จากการเริ่มต้นดังกล่าว จึงทำให้หลาย ๆ โรงเรียนต้องยุบการเรียนการสอนในชั้นมัธยมศึกษา และย้ายมาเปิดสอน จูเนียร์ (Junior College) แทน เปิดสอนเฉพาะ 2 ปีแรก และใช้ชื่อ Junior college แทนจึงทำให้เกิด Junior college แผ่กระจายไปทั่วประเทศ ทั้ง ที่เป็นของเอกชนและของรัฐ

ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของวิทยาลัยชุมชน วิทยาลัยชุมชนจัดตั้งขึ้นเพื่อพยายามที่จะพัฒนานักศึกษาเป็นรายบุคคล โดยที่ชุมชน มีความเชื่อว่า บุคคลในท้องถิ่นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการพัฒนาชุมชน ฉะนั้นแต่ละคนจึงมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการประกอบอาชีพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อว่าจะได้ส่งเสริมให้ชุมชนมีความเจริญก้าวหน้ารวมทั้งความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติด้วย

ปรัชญาการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนวิทยาลัยชุมชนมีปรัชญาการจัดการศึกษาแตกต่างไปจากสถาบันการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ โดยที่ปรัชญาของวิทยาลัยชุมชนมีดังนี้

1. นโยบาย “การเปิดประตู” ในการรับนักศึกษา
2. มีหลักสูตรหลากหลายและเน้นการสอนมากกว่าการวิจัย
3. ค่าใช้จ่ายต่ำในการเรียนและมีความสะดวกแก่ผู้เรียนเป็นอย่างยิ่ง
4. ยึดความต้องการของชุมชนเป็นหลักและยึดความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการดำเนินงานซึ่งปรัชญาของวิทยาลัยชุมชนดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1. นโยบายเปิดประตูในการรับนักศึกษา

วิทยาลัยชุมชนไม่มีกฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับในการรับนักศึกษาทั้งผู้อยู่ในวัยเรียนและผู้ใหญ่เข้าเรียน ไม่ว่าบุคคลผู้นั้นจะเคยประสบความล้มเหลวในการเรียนหรือมีอายุ อาชีพ

รายได้ และจุดหมายในการเรียนที่แตกต่างไปจากคนอื่น ๆ รวมไปถึงภูมิปัญญาของบุคคลผู้นั้นด้วย กล่าวคือ ทุกคนสามารถเข้าศึกษาในวิทยาลัยชุมชนได้ตามความต้องการของตนเอง

จากการที่วิทยาลัยชุมชนมีนโยบายเปิดประตูในการรับนักศึกษาที่มีพื้นฐาน ความรู้ ความสนใจ ความต้องการ อาชีพ เป็นต้น ที่อาจแตกต่างจากคนอื่น และนักศึกษาส่วนใหญ่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษในการปรับตัวและการเรียน วิทยาลัยชุมชนจึงถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องจัดแผนการสอนซ่อมเสริม เพื่อช่วยนักศึกษาที่มีปัญหาทางการเรียนและมีพื้นฐานไม่ดีพอนอกจากนี้วิทยาลัยชุมชนยังเน้นหลักในการให้บริการแนะแนว ให้คำปรึกษาในเรื่องทั่ว ๆ ไป การเลือกอาชีพและบริการอื่น ๆ ที่จำเป็นในอันที่จะช่วยให้นักศึกษาดังจุ่มงหมายในการเรียนและการเลือกอาชีพเพื่อจะได้ประสบความสำเร็จในการศึกษาตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

## 2. มีหลักสูตรกว้างขวางและเน้นการสอนมากกว่าการวิจัย

เพื่อตอบสนองความต้องการและความสนใจที่มีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากของนักศึกษาและของชุมชนที่วิทยาลัยตั้งอยู่ วิทยาลัยชุมชนจึงจำเป็นต้องจัดหลักสูตรและแผนการเรียนการสอนต่าง ๆ อย่างกว้างขวางกว่าสถาบันอุดมศึกษาแบบดั้งเดิม

หลักสูตรที่จัดสอนในวิทยาลัยชุมชน โดยทั่วไปอาจแยกได้เป็น 4 ประเภท คือ

### 1. หลักสูตรอาชีวศึกษาและการศึกษาระดับเทคนิค

เป็นหลักสูตรการสอนสำหรับการเตรียมนักศึกษาเพื่องานอาชีพระดับเทคนิค โดยมีหลักสูตร 2 ปี มีจุดมุ่งหมายที่จะฝึกอบรมให้นักศึกษามีความรู้ความสามารถและทักษะเพียงพอต่อการเข้าทำงานเป็นครั้งแรกในงานธุรกิจ อุตสาหกรรม งานของรัฐ หรืองานสาขาเกษตรกรรม ขณะเดียวกันวิทยาลัยก็จัดสอนวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้ที่ทำงานอยู่แล้วหรือผู้ที่ต้องการเตรียมตัวเปลี่ยนงานอาชีพใหม่ วิชาเหล่านี้มักสอนในตอนเย็นหลังจากเวลาทำงานในแต่ละวัน

### 2. หลักสูตรการศึกษาเพื่อไปต่อในมหาวิทยาลัย

หลักสูตรนี้เป็นการเรียนการสอนวิชาสามัญ (Liberal Arts) ซึ่งคล้ายคลึงกับหลักสูตรสองปีแรกของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ผู้ที่จบหลักสูตรนี้จะสามารถถ่ายโอนผลการเรียนไปเรียนต่อเมื่อเข้าเรียนในปีที่ 3 ของมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป เพื่อรับปริญญาตรีในสาขาต่าง ๆ ที่ตนเองศึกษา

### 3. หลักสูตรการศึกษาผู้ใหญ่และการสอนซ่อมเสริมในระดับมัธยมศึกษา

สำหรับผู้ใหญ่ที่ไม่สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา วิทยาลัยจะจัดหลักสูตรการเรียนการสอนระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาให้ โดยใช้วิธีการและสื่อการสอนที่เหมาะสมกับความต้องการและเจตคติของผู้ใหญ่กลุ่มนี้เพื่อให้สามารถสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ หลักสูตรการสอนซ่อมเสริมจะช่วยให้ผู้ใหญ่ที่ต้องการศึกษาเพื่อรับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษา

แล้ว ยังช่วยสอนซ่อมเสริมให้แก่นักศึกษาในหลักสูตรอื่น ๆ ที่มีปัญหาในเรื่องการอ่านการเขียน หรือคณิตศาสตร์เบื้องต้นอีกด้วย

#### 4. หลักสูตรการศึกษาทั่วไปที่ไม่เน้นอาชีพ

วิทยาลัยชุมชนมีหลักสูตรการศึกษาทั่วไปในตอนเย็นเพื่อช่วยให้สมาชิกของชุมชนได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ตนสนใจหรือปรับปรุงความรู้และทักษะทางด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตโดยไม่มุ่งหวังประกาศนียบัตรหรือวุฒิบัตร หลักสูตรเหล่านี้ประกอบด้วยการสอนรายวิชาสั้น ๆ การอบรมปฏิบัติการ การประชุมสัมมนาที่เปิดสอนมีตั้งแต่การปลูกไม้ ภาษากวี การทำสวนครัว กฎหมายสำหรับประชาชน เป็นต้น

จากการดำเนินนโยบายเปิดประตูในการรับนักศึกษาและจัดหลักสูตรอย่างกว้างนี้ วิทยาลัยชุมชนได้พัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาและบรรยากาศของการเรียนรู้ต่างออกไปจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยแบบดั้งเดิม โดยที่อาจารย์ผู้สอนของวิทยาลัยชุมชนจะอุทิศเวลาให้แก่การสอนอย่างจริงจังโดยมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัยน้อยที่สุด นอกจากการวิจัยที่มีขอบข่ายสำหรับการปรับปรุงการเรียนการสอนเท่านั้น ในขณะที่อาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วไปจะให้ความสำคัญและมุ่งทำการวิจัยมากกว่าการสอน เป็นต้น นอกจากนี้จะเห็นได้จากอาจารย์ผู้สอนในหลักสูตรอาชีวศึกษาจะต้องมีประสบการณ์ในการทำงานจริงในอาชีพที่ตนสอนนอกเหนือจากคุณสมบัติด้านอื่นด้วย ตามปกติชั้นเรียนของวิทยาลัยชุมชนจะมีจำนวนนักศึกษาน้อยกว่าชั้นเรียนในมหาวิทยาลัยทั่วไป ซึ่งทำให้ผู้สอนสามารถให้ความสนใจและมีความใกล้ชิดกับนักเรียนแต่ละคนได้มากขึ้นจากการที่วิทยาลัยชุมชนมีหลักสูตรกว้างขวาง มีชั้นเรียนที่เล็กกว่า และการสอนมุ่งช่วยนักเรียนเป็นส่วนตัวแต่ละคนโดยเฉพาะ ทำให้นักศึกษาแต่ละคนมีโอกาสได้รับความสำเร็จทางการศึกษามากขึ้นไม่ว่าจะมีพื้นฐานเช่นไรก็ตาม ข้อสังเกตประการหนึ่งจะพบว่า นักศึกษาที่พบว่าตนเองไม่ถนัดหรือไม่ชอบวิชาสามัญอาจเปลี่ยนไปเรียนหลักสูตรทางอาชีวศึกษาได้โดยสะดวก ซึ่งบุคคลเหล่านี้หากไม่ได้รับโอกาสจากวิทยาลัยชุมชนอาจเป็นบุคคลที่ไม่มีความรู้และทักษะที่จะเป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคมได้

#### 3. ค่าใช้จ่ายต่ำในการเรียนและมีความสะดวกแก่ผู้เรียน

วิทยาลัยชุมชนยึดถือหลักการว่า คนทุกคนที่สามารถได้รับประโยชน์จากการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะต้องมีสิทธิเสมอภาคในการรับการศึกษาในระดับนี้ แต่่นโยบายการเปิดประตูเพียงอย่างเดียวไม่เป็นการเพียงพอการศึกษาในวิทยาลัยชุมชนแล้วจะต้องเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในบางมลรัฐวิทยาลัยชุมชนไม่เก็บค่าเล่าเรียนจากนักศึกษา แต่บางวิทยาลัยชุมชนที่เก็บค่าเล่าเรียนก็จะเก็บต่ำกว่าราคาเล่าเรียนในมหาวิทยาลัยแบบดั้งเดิมอื่น ๆ นอกจากนี้รัฐบาลกลางและรัฐบาลของมลรัฐต่าง ๆ ยังให้ความช่วยเหลือด้านการเงินสำหรับค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ แก่นักศึกษาที่ขาด

แคลนอีกด้วย สิ่งดึงดูดใจที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้วิทยาลัยชุมชนเป็นที่นิยมของคนทั่วไป คือความสะดวก ในมลรัฐที่มีการพัฒนาระบบของวิทยาลัยชุมชนอย่างกว้างขวาง เช่น ในมลรัฐวอชิงตันจะมีวิทยาลัยชุมชนหนึ่งแห่งภายในรัศมี 40 ไมล์ ของจำนวน 98% ของประชากรของรัฐไม่ได้อยู่ที่ใดก็ตาม บ่อยครั้งที่วิทยาลัยชุมชนจะจัดหลักสูตรการศึกษาตามชุมชนรอบนอกที่ไม่สะดวกต่อการที่นักศึกษาจะเดินทางไปยังสถานที่ตั้งของวิทยาลัย สิ่งเหล่านี้ช่วยลดค่าใช้จ่ายของนักศึกษาในการเข้าเรียนในวิทยาลัยชุมชน เพราะนักศึกษาส่วนมากอยู่กับบ้านของตนเอง เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ค่าที่พักหรือหอพักนักศึกษาเป็นจำนวนมากสามารถทำงานไปด้วยและเรียนไปด้วยในขณะเดียวกัน

4. ยืดความต้องการของชุมชนเป็นหลักและมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินงาน เนื่องจากวิทยาลัยชุมชนมุ่งที่จะให้บริการแก่ชุมชนที่อยู่บริเวณใกล้เคียงเป็นหลักจึงจัดหลักสูตรการศึกษาต่างๆ เพื่อสนองความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษาของชุมชนเป็นเกณฑ์เมื่อความต้องการหรือสภาพเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนเปลี่ยนไป หลักสูตรของวิทยาลัยชุมชนก็ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัยด้วย ดังนั้นการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชนจึงต้องคล่องตัวและมีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของชุมชนซึ่งเกิดขึ้นตลอดเวลา

จากปรัชญาและจุดมุ่งหมายของวิทยาลัยชุมชนดังกล่าว จะเห็นว่าวิทยาลัยชุมชนพยายามตอบสนองความต้องการทางการศึกษาของทุกคนได้โดยปราศจากการกีดกันกันทางการศึกษา รวมทั้งมีจุดมุ่งหมายที่เด่นชัดในการที่จะพัฒนาบริบทสังคมที่วิทยาลัยและชุมชนนั้นตั้งอยู่รวมทั้งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติต่อไป

## พัฒนาการของวิทยาลัยชุมชนในต่างประเทศ

### วิทยาลัยชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา

วิทยาลัยชุมชนเป็นแนวทางการจัดการศึกษาซึ่งเริ่มต้นในสหรัฐอเมริกา และแพร่หลายไปในหลายประเทศ ซึ่งนิคม จารุมณี (2537 : 1) ได้กล่าวว่า วิทยาลัยชุมชน (Community College) รูปแบบนี้ก่อตั้งในสหรัฐอเมริกา มีอายุเกือบครบรอบ 100 ปีแล้ว วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันการศึกษาหลักสูตร 2 ปี ทั้งที่เป็นของรัฐบาลและเอกชน มีอำนาจในการให้ประกาศนียบัตรวิชาการและวิชาชีพ แก่นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาของวิทยาลัย

แนวคิดในการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนเกิดขึ้นในช่วงการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 20 เมื่อคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ อธิการบดี วิลเลียม ฮาร์เปอร์ (William R. Harper) แห่งมหาวิทยาลัยชิคาโก ได้พิจารณาเห็นว่าพื้นฐานทางวิชาการที่อ่อนมากของนักศึกษา

ที่สมัครเข้าเรียนในคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยในแต่ละปี ฮาเปอร์ (Harper) และผู้นำทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกาอีกหลายท่าน จึงได้ริเริ่มจัดตั้งสถาบันการศึกษา ที่เรียกว่า “Junior College” ขึ้น โดยแยกออกไปจากมหาวิทยาลัยทำหน้าที่สอนนักศึกษาชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 ก่อนที่จะเข้าสู่โปรแกรมวิชาการหรือวิชาชีพในระดับชั้นปีมี 3 และปีที่ 4 ของมหาวิทยาลัยต่อไป

ในช่วงปี ค.ศ. 1901 สถาบันการศึกษาระดับ Junior College ก็ได้ทำหน้าที่ตามที่ ฮาร์เปอร์ (Harper) และคณะได้วางแผนไว้ให้เป็นอย่างดีและกระจายไปทั่วภูมิภาคของสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1907 รัฐแคลิฟอร์เนียซึ่งเป็นรัฐแรกที่ได้ออกกฎหมายให้โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสามารถเปิดสอนในระดับหลังมัธยมศึกษา 2 ปีแรก ของหลักสูตรปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยในกฎหมายฉบับเดียวกันนี้ รัฐแคลิฟอร์เนียก็ได้อนุมัติงบประมาณสนับสนุนการศึกษา 2 ปีหลังมัธยมศึกษาใน Junior College ทั่วทั้งรัฐ ซึ่งต่อมาก็ได้กลายเป็นต้นแบบให้แก่รัฐต่าง ๆ ทั่วทั้งสหรัฐอเมริกา

ในช่วงปี ค.ศ. 1940 เป็นต้นมา ได้เกิดกระแสรหว่างความต้องการ การศึกษาระดับอุดมศึกษาทั่วทั้งสหรัฐอเมริกาและประชาชนชาวอเมริกันถือว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นสิทธิของประชาชนทุกคน มิใช่เป็นเพียงแค่ “เกียรตินิยม” เฉพาะตัวของบุคคลเท่านั้น ดังนั้นในปี ค.ศ. 1944 รัฐสภาสหรัฐอเมริกาได้ออกกฎหมายสำคัญคือ กฎหมายสิทธิทหารปลดประจำการ (G.I. Bill of Rights) ซึ่งกฎหมายฉบับนี้ ได้กำหนดงบประมาณพิเศษให้แก่อดีตทหารปลดประจำการทุกคน สำหรับการศึกษาคือในระดับอุดมศึกษาทุกชนิด ทุกประเภท ในสหรัฐอเมริกา กฎหมายสิทธิทหารปลดประจำการ (G.I. Bill of Rights) ถือเป็นกฎหมายสำคัญของสหรัฐอเมริกาที่ช่วยเปิดประตูวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาสำหรับประชาชนทั่ว ๆ ไปซึ่งในอดีตพวกเขาเหล่านั้นไม่อาจมีโอกาสได้สัมผัส เพราะอุปสรรคทางสังคมและเศรษฐกิจคอยขวางกั้น 3 ปีต่อมา หลังการประกาศใช้กฎหมายสิทธิทหารปลดประจำการ (G.I. Bill of Rights) คือปี ค.ศ. 1947 คณะกรรมการการศึกษาเพื่อประชาธิปไตยของสหรัฐอเมริกา (The Truman Commission on Higher Education for American Democracy) ซึ่งมี ดร. จอร์จ เอฟ. ซุก (George F. Zook) เป็นประธาน ได้ประกาศเปลี่ยนแปลงให้ Junior College เป็นวิทยาลัยชุมชน (Community College) ทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ และจัดการศึกษาต่อเนื่องแก่ชุมชน จัดการศึกษาให้แก่นักศึกษาตามระบบปกติ (Traditional Students) และนักศึกษานอกระบบปกติ (Non Traditional Students) การศึกษาในวิทยาลัยชุมชนยังมุ่งเน้นไปสู่การเตรียมตัวนักศึกษา เพื่อการเรียนต่อในระดับปี 3 - 4 ของมหาวิทยาลัยและสร้างความรับผิดชอบในฐานะพลเมือง การจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยจัดในระดับอุดมศึกษา 2 ปีต้นที่มีมาตรฐาน

นับแต่ปี ค.ศ. 1900 เป็นต้นมา วิทยาลัยชุมชนได้ขยายตัวออกไปอย่างรวดเร็วทั่วสหรัฐอเมริกา การกึ่งในการให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพเทคนิคใหม่ ๆ และการจัดการศึกษาในรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - Long Learning) เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการสอน 2 ปีต้นสำหรับหลักสูตรมหาวิทยาลัย ปัจจุบันในสหรัฐอเมริกามีวิทยาลัยชุมชนทั้งที่เป็นของรัฐและเอกชนประมาณ 1,500 แห่ง มีนักศึกษาลงทะเบียนเรียนในโปรแกรม 2 ปีต้นของหลักสูตรมหาวิทยาลัยประมาณ 6 ล้านคนและอีก 5 ล้านคน ลงทะเบียนเรียนในสาขาอาชีพต่าง ๆ

การจัดการศึกษาในรูปแบบ วิทยาลัยชุมชน เป็นแนวความคิดในการจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกเหนือจากการสอน 2 ปีต้น ของมหาวิทยาลัย แนวคิดในการศึกษาแบบนี้ได้แพร่หลายไปในประเทศอื่น เช่น แคนาดา อังกฤษ อิสราเอล ญี่ปุ่น (สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2537 : 4)

วิทยาลัยชุมชนนั้นเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา จากนั้นได้กระจายแนวคิดนี้ไปยังประเทศต่าง ๆ มากมาย ทั้งในยุโรปและเอเชีย แนวความคิดการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนนั้นเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 19 และมีความเด่นชัดในการจัดการมากที่สุดในตอนศตวรรษที่ 20 โดยในขณะนั้นสหรัฐอเมริกาเองจัดการศึกษาในระบบ (Formal Schooling) เป็นระดับชั้นประถมศึกษา 8 ปี ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น 3 ปี และชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี และในระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยจัดสอนในระดับปริญญาตรีและระยะเวลาเรียนตามหลักสูตร 4 ปี ส่วนการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรียังถือว่ามีน้อย ผู้ที่มีฐานะดีหรือผู้ที่มีความสามารถทางการเรียนดีเท่านั้นที่จะได้รับการศึกษาในสมัยนั้น

### พัฒนาการของวิทยาลัยชุมชนสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

**พัฒนาการช่วงแรก** ช่วงแรกในการก่อให้เกิดแนวคิดเมื่อกลางศตวรรษที่ 19 โดยมีผู้นำทางด้านการศึกษา 3 คน คือ

1. Henry Gapple อธิการบดีมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan State University)
2. William Forewell อธิการบดีมหาวิทยาลัยมินิโซตา (Minnisota University)
3. William Harper อธิการบดีมหาวิทยาลัยชิคาโก (Chicago University)

ซึ่งบุคคลทั้ง 3 ได้รับอิทธิพลจากประเทศเยอรมัน ที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนโดยเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) โดยที่ในสมัยนั้นประเทศเยอรมันได้พัฒนาการศึกษาทางด้านอาชีพพื้นฐาน (Barufsschulen) เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ รวมทั้งมีการจัดตั้งสถาบันเชี่ยวชาญเฉพาะทางชั้นสูง (Fuchochschulen) William Harper ได้พยายามกระตุ้นให้มีการจัดสถาบันการเรียนที่มีลักษณะการเรียนเตรียมเข้า “Academic College” แต่ไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะ

ประธานของสถาบันการศึกษาท้องถิ่นต้องการให้โรงเรียนเปิดสอนเกรด 13 – 14 แทน Low Division ที่อยู่ในมหาวิทยาลัยดั่งนั้นในสมัยแรก “Junior College” จึงมีฐานะเทียบเท่า Low Division ในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหลักสูตร 2 ปี หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Two years College” โดยหมายถึงวิทยาลัยที่ขยายหลักสูตรต่อจากระดับมัธยมอีก 2 ปี “Junior College” ที่เป็นของรัฐบาลเกิดขึ้นแห่งแรกในปี ค.ศ. 1902 ที่ Juliet ในมลรัฐอิลลินอยส์ (Illinois State) ซึ่งได้รับอิทธิพลทางความคิดของ Harper ปรัชญาสำคัญคือ ให้ “Junior College” สอนวิชาศิลปศาสตร์ (Liberal Arts) 2 ปี เพื่อศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยส่วนการเรียนในมหาวิทยาลัย เพื่อความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization)

**พัฒนาการช่วงที่สอง** ในปี ค.ศ. 1945 ซึ่งเป็นระยะหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีแรงกระตุ้นและผลักดันให้การศึกษาระดับอุดมศึกษาตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาของคนจนส่วนใหญ่ เนื่องจากระยะนั้นเกิดปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นผลกระทบมาจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ความจำเป็นที่ต้องการมีการฝึกอบรม (training) และการฝึกอบรมซ้ำ (retraining) ของบุคคลจึงมีมาก ซึ่งประกอบกับเป็นระยะเด็กเกิดมาก (baby boom) ทำให้ความต้องการที่จะศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพมากขึ้น ด้วยเหตุผลแนวความคิดในการขยายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ให้ทุกคนได้รับการศึกษามากที่สุดตามความสามารถของแต่ละบุคคล มหาวิทยาลัยจึงต้องตระหนักว่าทำอย่างไรมหาวิทยาลัยจึงจะตอบสนองความต้องการของสังคมในลักษณะนี้ได้ จึงเกิดแนวคิดการจัดการศึกษาแบบ “วิทยาลัยปวงชน” (College for All) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของวิทยาลัยชุมชนในเวลาต่อมา เนื่องจากต้องการให้ความเป็นธรรมทางการศึกษา และตอบสนองความต้องการของบุคคลที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียน จึงจำเป็นต้องกระจายตัว ให้เป็นการศึกษาราคาถูก ไม่จำเป็นต้องให้ผู้เรียนต้องเดินทางไปไกลจึงเกิดแนวคิดใหม่ “Opened-Door College” ยึดถือ Opened-Admission Policy คือ นโยบายที่จะให้ทุกคนได้ศึกษาตามที่ตนต้องการ เพื่อเชื่อมต่อกับแนวความคิดที่จะจัดการศึกษาเพื่อชุมชน (Community Education) โดยที่การศึกษาในลักษณะนี้จะมีประโยชน์แท้จริง ต้องตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเพื่อผลิตคนไปตอบสนองความต้องการของชุมชน การจัดการศึกษาในลักษณะนี้จึงกลายมาเป็นวิทยาลัยชุมชน (Community College)

### วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยชุมชน

เพื่อให้บรรลุผลตามปรัชญาดังกล่าววิทยาลัยชุมชนจึงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเป็นการส่งเสริมการศึกษาหลังระดับมัธยมศึกษาในด้านต่างๆที่จะเป็นและเห็นสมควร
2. เพื่อให้มีหลักสูตรทางด้านวิชาชีพหลายหลายมากขึ้นและกิจกรรมในด้านต่าง ซึ่งมีความสอดคล้องกับความต้องการความสนใจ ความถนัด และความสามารถของนักศึกษา

3. เพื่อให้ชุมชนได้เข้ามามีบทบาทเกี่ยวกับการจัดการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เนื้อหาของหลักสูตรทางด้านวัฒนธรรมและทางเทคนิค จึงมุ่งส่งเสริมเอื้ออำนวยบุคคลให้เจริญงอกงาม ทั้งทางส่วนตัวและประสบการณ์ในการประกอบอาชีพในอนาคต

4. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลคิดและกระทำอย่างเสรี อันเป็นแนวทางไปสู่สัมฤทธิ์ผลในระดับสูง และมีความคิดสร้างสรรค์เพื่ออนาคตต่อไป

5. เพื่อจัดประสบการณ์ทางด้านวิชาชีพพื้นฐานแก่นักศึกษาเพื่อเป็นกระบวนการหนึ่งในการศึกษาความรู้ระดับสูงต่อไป (Barnett, R., 1994 : 8)

จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยชุมชนนั้นจะมุ่งเน้นการให้บทบาทของชุมชนต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของรัฐ โดยการเอื้อหรือสนับสนุนด้านสถานประกอบการที่มีในชุมชนและเป็นการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการและความก้าวหน้าของชุมชน

### ลักษณะของวิทยาลัยชุมชน

1. ยึดถือปรัชญาในการบริหารงานในลักษณะกระจายอำนาจซึ่งสนองต่อการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา (Decentralization of Higher Education) และเป็นโอกาสให้คนทุกเพศทุกวัยได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษารหัสที่เรียกว่า Opened – Door ซึ่งบางครั้งมีคนเรียกวิทยาลัยชุมชนว่า “Opened - Door College”

2. มีลักษณะการจัดการในลักษณะศูนย์รวมของชุมชน (Community Center) คือ ชุมชนเป็นศูนย์กลางในการจัดหลักสูตรที่จะให้บริการตามความต้องการของชุมชน และการมีส่วนร่วม (Participation) ของชุมชน

3. การสอนของวิทยาลัยชุมชนมีลักษณะกว้างครอบคลุม (Comprehensive) และตอบสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างกว้างเพราะเป็นหลักสูตรหลากหลายลักษณะ เช่น หลักสูตรต่อเนื่อง (Transfer Program) หลักสูตรการจัดการศึกษาเพื่อผู้ใหญ่ (Adult Program) และหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตรทางด้านวิชาชีพ (Terminal Program) เป็นต้น

4. ผู้เรียนมีความสะดวก ไม่ต้องเดินทางไกล และค่าใช้จ่ายก็ไม่สูงมากนัก (Low Cost)

5. ความยืดหยุ่นและความคล่องตัว (Flexibility and Adaptability) เพราะเป็นหลักสูตรระยะสั้น 2 ปี เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ทันเวลาซึ่งถ้าศึกษาในมหาวิทยาลัยต้องใช้เวลาเกินกว่า 2 ปี

6. ยึดมั่นในปรัชญาการศึกษาตลอดชีวิต (Life-Long Education) ซึ่งทุกคนสามารถเข้าเรียนและสามารถเข้าเรียนได้หลายครั้ง ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล (วิจิตร ศรีสะอ้าน 2552 : 4 – 5)

จากลักษณะทั้งหกประการนี้ จะเห็นได้ว่าวิทยาลัยชุมชนมีความแตกต่างจากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปตรงที่วิทยาลัยชุมชนไม่เน้นการสอนในทางทฤษฎี ไม่เน้นการวิจัย เพื่อการสร้างความรู้ใหม่ แต่วิทยาลัยชุมชนเน้นที่การสอนแบบทั่วไปและประกอบอาชีพได้ เน้นการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาชุมชน เน้นการให้บริการในชุมชน เพื่ออัตลักษณ์ของชุมชนเอง รวมทั้งเปิดโอกาสให้แก่คนในชุมชนอย่างกว้างขวาง และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่ชุมชนนั้น ๆ และอย่างไรก็ตามสามารถกล่าวได้ว่าลักษณะของวิทยาลัยชุมชนมีดังนี้

1. การให้การศึกษาทั่วไป (General Education) เป็นการจัดหลักสูตรการเรียนให้สำหรับบุคคลทั่วไปที่ความประสงค์จะเรียน เพื่อหาความรู้ประเทืองปัญญาหรือเพื่องานอดิเรก เช่น การเรียนด้านภาษาและวรรณคดี ทั้งภาษาของชาติและภาษาต่างประเทศ ศิลปะและหัตถกรรม การร้องการรำ การร้องเพลงและฟังดนตรี ตลอดจนการยิงปืน เป็นต้น

2. การให้การศึกษาเพื่ออาชีพ (Vocational Education) เป็นการจัดหลักสูตรการเรียนที่ให้ความรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อให้มีทักษะเบื้องต้นออกไปสู่ตลาดแรงงานระดับเทคนิค เขียนหรือกึ่งวิชาชีพชั้นสูง (Para=Professional) แล้วแต่ความต้องการของผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมากจะร่วมกับสถานประกอบการให้มีเวลาออกไปปฏิบัติงานของนักศึกษาด้วย เช่น ตลอด 1 ภาคเรียน โดยหมุนเวียนผู้เรียนออกไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

3. ให้การศึกษาเพื่อเตรียมไปเรียนต่อวิชาชีพชั้นสูงในสถาบันหรือมหาวิทยาลัย (Transfer Education) ก่อนที่จะเข้าไปเรียนวิชาการชั้นสูงเฉพาะด้านหรือเฉพาะสาขาในสถาบันหรือมหาวิทยาลัยนักศึกษาจะได้เรียนวิชาพื้นฐานที่จำเป็นในด้านวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ ก่อนที่จะเรียนเฉพาะสาขานั้น ๆ ทั้งจะได้เตรียมใจเพื่อเข้าสู่อาชีพว่าเหมาะสมสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและอุปนิสัยของตนเองจริง ๆ

4. การให้การศึกษาแนะแนว (Guidance Education) นักศึกษาอายุ 18-19 ปี บางคนยังมีความไม่แน่นอนอนในการเลือกอาชีพว่าตนเองถนัดและเหมาะสมที่จะทำอาชีพอย่างไรยังต้องการทดลองทำและต้องการคำแนะนำจากผู้ปกครองหรือนักแนะแนวมีอาชีพ วิทยาลัยชุมชนจะจัดสถานการณ์สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศให้นักศึกษารู้จักตัวเองว่า จะเข้าสู่ตลาดแรงงานโดยเร็วหรือต้องการจะเข้าสู่อาชีพชั้นสูง ถ้าแม้นมีปัญหาในด้านใด ๆ ก็ตามจะมีทางที่เรียนให้สำเร็จหรือเรียนให้สูงสุดตามศักยภาพของตนได้อย่างไร

5. การให้การศึกษาซ่อมเสริม (Remedial Education) นักศึกษาบางคนมีความประสงค์จะเรียนหลักสูตรวิชาที่ตนสนใจและต้องการแต่พื้นฐานความรู้เดิมยังไม่เพียงพอไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำ เพราะด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม เขาจะไม่ถูกทอดทิ้งให้ไปแสวงหาความรู้เองโดยไม่มีการช่วยเหลือเกื้อกูล วิทยาลัยชุมชนจะไม่มีการสอบคัดเลือกแต่จะสอบหาพื้นฐานความรู้ว่าอยู่ในระดับใด ถ้ายัง

ขาดตกบกพร่องไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็จะได้รับ การดูแลเพิ่มเติมและซ่อมเสริมให้เป็นรายบุคคล โครงการ Remedial Education จุกุ่ขนานไปกับ Guidance Education

6. การให้การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) วิทยาการต่าง ๆ มีความเจริญก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคคลต้องตามให้ทันความรู้และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง บุคลากรจำนวนมากต้องเปลี่ยนงานและเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่งาน ต้องการความรู้ความเข้าใจและทักษะใหม่ วิทยาลัยชุมชนเป็นแหล่งความรู้เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมในการเปลี่ยนงานและเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่

7. การให้การศึกษาบริการชุมชน (Community Service Education) วิทยาลัยชุมชนของรัฐดำเนินการด้วยเงินที่ได้จากภาษีอากรของประชาชน ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นวิทยาลัยชุมชนประชาชนเป็นเจ้าของอยู่ด้วย อาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ ประชาชนในชุมชนมีสิทธิและความชอบธรรมที่จะได้รับประโยชน์จากทรัพย์สินนั้น ๆ ผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงต่อประชาชนที่จะช่วยให้วิทยาลัยเป็นสถานศึกษาที่สมบูรณ์

### หน้าที่ของวิทยาลัยชุมชน

วิทยาลัยชุมชน (Community College) จริง ๆ แล้วทำหน้าที่คล้ายกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งหลายแต่มีลักษณะเด่นชัดคือ

ประการแรก ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของวิทยาลัยชุมชน คือ การสร้างคนดีให้กับสังคม หรือชุมชนนั้น ๆ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของการศึกษา แต่การสร้างคนดีในระดับนั้นไม่ได้หมายถึงการสร้างสมองให้คิดและให้ทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่การศึกษาเป็นการจัดการและดำเนินการให้คนตัดสินใจเลือกและยึดถือรวมทั้งเป็นแนวปฏิบัติซึ่งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลเพื่อสติปัญญาของนักศึกษาเองในลักษณะที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมพร้อมกันไป

ประการที่สอง คือ การผลิตคน (Man production) ให้กับวิทยาลัย ซึ่งเป็นหน้าที่ในการส่งต่อ (Transfer Function) คือการสอนวิชาพื้นฐานทั่วไป (Fundamental Courses) และพื้นฐานทางด้านวิชาชีพเพื่อที่นักศึกษาเหล่านั้นจะได้นำไปใช้ต่อในมหาวิทยาลัยได้

ประการที่สาม คือ การฝึกอบรมทางวิชาชีพ (Professional Training) เป็นหน้าที่ของวิทยาลัยชุมชนซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หลักโดยขอบเขตของงานอาชีพควรเปิดโอกาสให้มีการฝึกฝนอย่างจริงจัง

ประการที่สี่ คือ การส่งเสริมความเสมอภาค ซึ่งหน้าที่ของวิทยาลัยชุมชนในลักษณะที่เปิดโอกาสให้คนสามารถเข้าเรียนได้ในระดับสูงซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้แก่คนทุกเพศ ทุกวัย และทุกระดับความรู้

ประการที่ห้า คือ การศึกษาและแก้ปัญหาให้ชุมชน วิทยาลัยชุมชน วิทยาลัยชุมชนจะทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหของสังคมที่วิทยาลัยชุมชนนั้นตั้งอยู่ (วิจิตร จันทรากุล 2521 : 19 – 20)

จะเห็นได้ว่าหน้าที่วิทยาลัยชุมชนนั้นจะเน้นความต้องการของท้องถิ่นและเป็นการพัฒนาทั้งความรู้ทางด้านวิชาการรวมทั้งวิชาชีพของผู้เข้าเรียนในชุมชน นอกจากนี้ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีบทบาทในการเรียกร้องที่จะมีโอกาสในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของชุมชนอีกด้วย

### วิทยาลัยชุมชนในประเทศอังกฤษ

ประเทศอังกฤษมีระบบที่เทียบเท่าได้กับวิทยาลัยชุมชน (Community College) ของสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ระบบวิทยาลัยเทคนิค (Technical College) เนื่องจากระบบมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษมีระบบอิสระอย่างแท้จริง มหาวิทยาลัยมีจารีตประเพณีและนโยบายซึ่งรัฐบาลของประเทศอังกฤษยินยอมให้ดำเนินการไปได้โดยอิสระ การที่รัฐบาลจะขอให้มหาวิทยาลัยเหล่านี้มีนโยบายสนองความต้องการของชุมชนย่อมจะเป็นไปได้ยาก ด้วยเหตุนี้เจ้าหน้าที่การศึกษาของประเทศอังกฤษจึงแสดงแนวโน้มที่จะตั้งระบบวิทยาลัยขนานกับระบบมหาวิทยาลัยตามแบบเดิมของประเทศอังกฤษ ระบบวิทยาลัยระดับอุดมศึกษาตามแนวโน้มนี้ได้แก่วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยโพลีเทคนิค ซึ่งมีฐานะและการบริหารใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยมากที่สุด เป็นที่คาดกันว่าโพลีเทคนิคจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐเป็นพิเศษ จนกระทั่งเป็นที่วิตกในระหว่างมหาวิทยาลัยว่าวิทยาลัยเทคนิคจะดึงคณาจารย์ของตนเองออกไป

ข้อแตกต่างสำคัญระหว่างวิทยาลัยเทคนิคของประเทศอังกฤษ และวิทยาลัยชุมชนของอเมริกาอยู่ที่ว่ามีวิทยาลัยเทคนิคของประเทศอังกฤษเป็นจำนวนมากที่สอนหลักสูตรซึ่งสามารถให้ปริญญาตรีหรือเทียบเท่าได้ และวิทยาลัยเทคนิคส่วนมาให้ประกาศนียบัตรวิชาชีพในสาขาต่างๆ กันเป็นจำนวนมากมาย นักศึกษาเข้าเรียนได้โดยง่าย โดยไม่ต้องมีการสอบแข่งขัน วิธีการคัดเลือกนักศึกษานั้นจะเป็นระบบแนะแนวที่ส่งเสริมให้นักศึกษาได้เข้าเรียนในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษามากกว่าที่จะเน้นการคัดนักศึกษาที่ออกไป ยิ่งกว่านั้นหลักสูตรทุกสาขา ยังมีความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้นักศึกษาเล่าเรียนได้เหมาะสมตามความสามารถ เวลา และเศรษฐกิจฐานะของนักศึกษา

ในระดับประเทศ รัฐบาลของประเทศอังกฤษได้มองเห็นความสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคนิคในด้านสนองความต้องการของประชาชน และผลสะท้อนต่อระบบอุตสาหกรรมของ

ประชาชน และผลสะท้อนต่อระบบอุตสาหกรรมของประเทศในปี ค.ศ. 1964 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติการอบรมด้านอุตสาหกรรม (Industrial Training Act) ซึ่งกำหนดให้โรงงานอุตสาหกรรมตั้งงบประมาณจากค่าใช้จ่ายของโรงงานอุตสาหกรรมเป็นค่าขนส่งคนงานในโรงงานไปรับการอบรมและศึกษาเพิ่มเติม นั้น กฎหมายกำหนดไว้อย่างกว้างๆว่าสอดคล้องกับความต้องการของการขยายอุตสาหกรรมในอนาคต (อนุสารอุดมศึกษา 2538 : 17)

### วิทยาลัยชุมชนในประเทศญี่ปุ่น

ความจำเป็นในการจัดการอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาของประเทศญี่ปุ่น เกิดจากความต้องการของประชาชนในการศึกษาระดับอุดมศึกษาและการปฏิรูปอุตสาหกรรม อนึ่ง ความต้องการและความนิยมของประชาชนที่จะศึกษาระดับอุดมศึกษามีสูง ทั้งนี้เนื่องจากความสำเร็จทางการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นที่สามารถจัดการศึกษาภาคบังคับระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (9 ปี) จากสถิติการศึกษาของกระทรวงการศึกษาวิทยาศาสตร์ การกีฬา และวัฒนธรรม ประเทศญี่ปุ่น ในปี พ.ศ. 2538 (Ministry of Education Science, Sport and Cultrue 1995) พบว่าร้อยละ 99.99 ของกลุ่มอายุเข้าศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และร้อยละ 95.8 ของกลุ่มอายุเข้าศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย การที่เยาวชนได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในระดับสูงดังกล่าว ทำให้เกิดความต้องการที่จะศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น จากสถิติการศึกษาปีเดียวกัน พบว่า ร้อยละ 45.2 ของกลุ่มอายุเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งรวมทั้งในมหาวิทยาลัย วิทยาลัยสองปี และวิทยาลัยเทคนิค

นอกจากนี้ การขยายตัวของอุดมศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นเกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนยุคสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งปรากฏมีสถาบันอุดมศึกษาของประเทศญี่ปุ่นหลากหลายรูปแบบ นอกเหนือจากมหาวิทยาลัยที่มีมาแต่เดิม คือ มีโรงเรียนเทคนิค (technical school) โรงเรียนฝึกหัดครู (normal school) และวิทยาลัย (college) ซึ่งอยู่ในระดับฐานของมหาวิทยาลัย (ฉันทนา จันทรบรรจง 2542 : 25) หลังจากแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศญี่ปุ่นอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของประเทศที่ชนะสงคราม ในปี พ.ศ. 2489 คณะทำงานเพื่อการเสนอแนะการปฏิรูปการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น (The First United Education Mission) จากสหรัฐอเมริกาได้เสนอแนะให้ปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศญี่ปุ่นตามทฤษฎีการศึกษาใหม่ที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และในส่วนที่เกี่ยวกับการอุดมศึกษา ได้เสนอแนะว่า ควรเป็นการศึกษาที่สร้างมาตรฐานความคิดแบบอิสระความกล้า ในการสอบถามสิ่งที่ไม่รู้ และจัดให้สอดคล้องกับความคิดหวังของประชาชน สถาบันอุดมศึกษาควรเป็นอิสระสามารถทำการวิจัยได้อย่างเสรี และเปิด

โอกาสให้แก่ปวงชน นอกจากนี้ คณะทำงานได้เร่งรัดให้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเสมอภาคระหว่างชายหญิง และเน้นความสำคัญของการศึกษาพื้นฐาน หรือการศึกษาทั่วไป (general education) (Nagai Micchio, 1983 : 48 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทรบรรจง 2542 : 27)

รูปแบบของวิทยาลัยชุมชนในประเทศญี่ปุ่น มีดังนี้

1. มหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งออกตามสังกัดได้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติ (national university) มหาวิทยาลัยท้องถิ่นระดับจังหวัด (prefectural university) มหาวิทยาลัยท้องถิ่นระดับเทศบาล (municipal university) และมหาวิทยาลัยเอกชน (private university) เปิดสอนหลักสูตร 4 ปี ยกเว้นหลักสูตรแพทยศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ และสัตวแพทยศาสตร์ ซึ่งเป็นหลักสูตร 6 ปี

2. วิทยาลัยจูเนียร์คอลเลจ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนการสอน หลักสูตร 2 ปี หรือ 3 ปี ซึ่งไม่เคยมีในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ผู้ให้การสนับสนุนการจัดตั้งจูเนียร์คอลเลจส่วนใหญ่เป็นนักอุตสาหกรรมที่ต้องการให้มีโรงเรียนฝึกอบรมการอุตสาหกรรมไว้ในระดับอุดมศึกษา แต่ต่อมารัฐบาลได้จัดตั้งวิทยาลัยเทคนิค (higher technical school) ขึ้นในปี พ.ศ. 2504 เป็นสถาบันการศึกษาที่เน้นการฝึกอาชีพด้านอุตสาหกรรมโดยเฉพาะ จึงได้ปรับวิทยาลัยแบบจูเนียร์คอลเลจให้แตกต่างออกไปจากวิทยาลัยเทคนิค โดยได้ปรับพระราชบัญญัติการศึกษาในระบบโรงเรียน (The School Education Law) ในปี พ.ศ.2507 กำหนดวัตถุประสงค์ของจูเนียร์คอลเลจเพื่อจัดการศึกษาทั่วไปและการศึกษาวิชาชีพขั้นสูงให้แก่ผู้จบชั้นมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาสติปัญญาและความสามารถในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

จูเนียร์คอลเลจส่วนใหญ่จัดตั้งโดยภาคเอกชน ส่วนใหญ่จัดองค์การเป็นภาควิชามากกว่าคณะวิชา โปรแกรมการศึกษามักจะเบ็ดเสร็จในตนเอง ภาควิชาที่นิยมจัด คือ คหกรรมศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ และวรรณคดี บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาแบบนี้ คือ การจัดอุดมศึกษาสำหรับสตรี สถิติจากกระทรวงศึกษาธิการของประเทศญี่ปุ่นระบุว่าจำนวนนักศึกษาหญิงในจูเนียร์คอลเลจเมื่อปี พ.ศ. 2509 คิดเป็นร้อยละ 85 และกว่าครึ่งหนึ่งของจูเนียร์คอลเลจของเอกชนมีนักศึกษาเป็นหญิงล้วน (Monbusho, 1984 : 1 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทรบรรจง 2542 : 30-31)

3. วิทยาลัยเทคนิคหรือโรงเรียนเทคนิคขั้นสูง (Higher technical school หรือ technical college หรือ technical of technology) เริ่มก่อตั้งครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2504 เพื่อเตรียมวิศวกรที่สามารถติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้ วิทยาลัยเทคนิครับผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเข้าเรียนต่ออีก 3 หรือ 5 ปี หลักสูตรที่สอนผสมระหว่างการศึกษาทั่วไป (general education) กับการศึกษาด้านเทคนิค (technical education) ซึ่งรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนจัดตั้งสถาบันการศึกษาประเภทนี้เป็นอย่างมาก สถิติการศึกษาจากกระทรวงศึกษา วิทยาศาสตร์ การกีฬา และวัฒนธรรม เมื่อปี พ.ศ. 2542 (Ministry of Education Science, Sport and Cultrure, 2000)

พบว่า ในจำนวนวิทยาลัยเทคนิคทั้งสิ้น 62 แห่ง เป็นวิทยาลัยที่จัดตั้งโดยรัฐบาลกลาง 54 แห่ง รัฐบาลท้องถิ่น 5 แห่ง ซึ่งเป็นร้อยละ 95 ของวิทยาลัยเทคนิคทั้งหมด

4. วิทยาลัยฝึกอบรมวิชาชีพพิเศษ (special training college) เป็นสถาบันที่จัดการฝึกอาชีพเฉพาะทางให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือสูงกว่า หลักสูตรการฝึกอบรมมีทั้งระยะสั้นปีเดียวและระยะยาวเป็นเวลาหลายปีสาขาวิชาที่เปิดสอน ได้แก่ พยาบาล ภาษาอังกฤษ ศิลปะ ดนตรี เกษตร การบัญชี และการจัดการสารสนเทศ

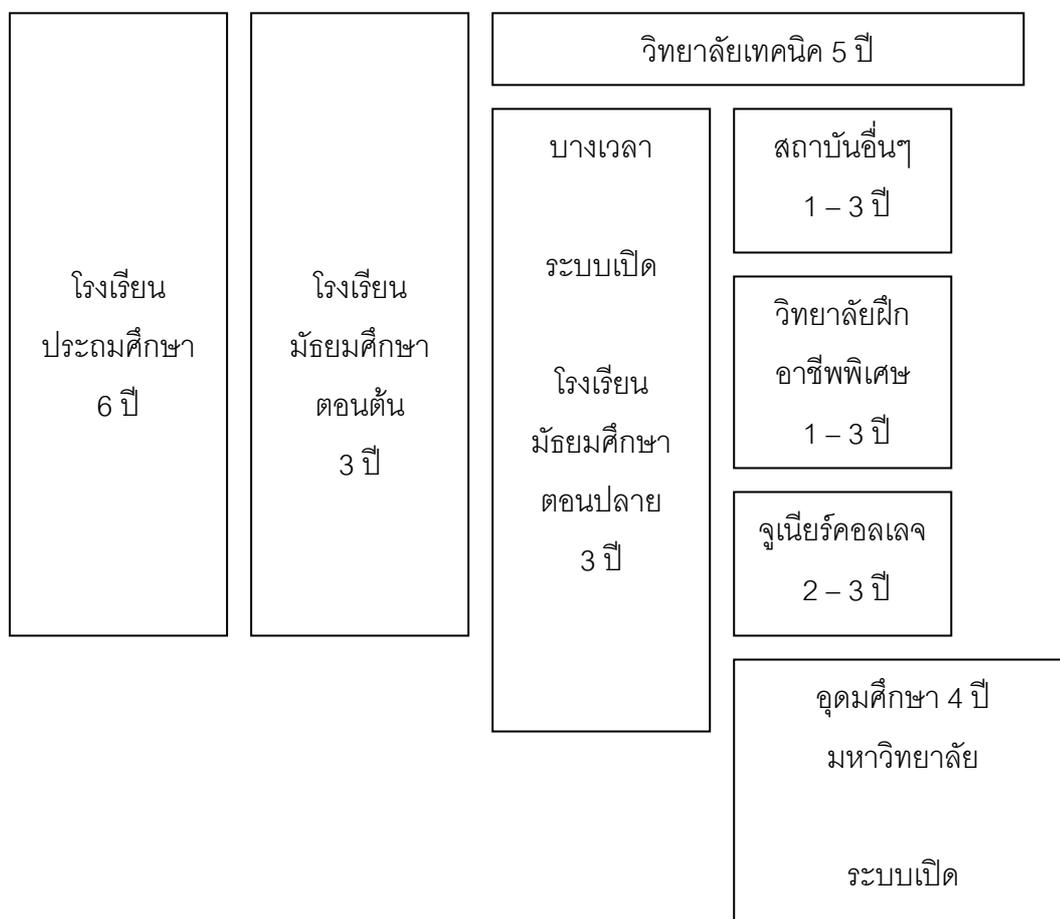
5. สถาบันอื่นๆ ที่ไม่อยู่ภายใต้ข้อกำหนดของพระราชบัญญัติการศึกษาในระบบโรงเรียน เช่น วิทยาลัยฝึกอบรมวิชาชีพชั้นสูง สถาบันการศึกษาชั้นสูงด้านการป้องกันประเทศ วิทยาลัยการประมง วิทยาลัยการอวกาศ (ฉันทนา จันทรบรรจง 2542 : 28 – 33)

นอกจากนี้ ยังมีการจัดการศึกษาภาคค่ำและการศึกษาทางไกล (evening courses and correspondence courses) โดยมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่ไม่สามารถเรียนในเวลาปกติได้ สถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีของประเทศญี่ปุ่นที่เป็นจูเนียร์คอลเลจ และวิทยาลัยเทคนิค จะจัดตั้งได้โดยหน่วยงาน 3 ประเภทเท่านั้น คือ รัฐบาลกลาง รัฐบาลท้องถิ่น และนิติบุคคล จึงเกิดเป็นกลุ่มของสถาบันตามหน่วยงานการจัดตั้งดังนี้

1. สถาบันของรัฐบาลกลาง (National institutions)
2. สถาบันของรัฐบาลท้องถิ่น (Local public institutions)
3. สถาบันของเอกชน (Private institutions)

การจัดตั้งวิทยาลัยและวิทยาลัยเทคนิคโดยท้องถิ่นหรือเอกชนจะต้องได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการซึ่งมีสภาที่ปรึกษาพิจารณาเสนอแนะการอนุมัติ (Monbusho, 1984 : 3 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทรบรรจง 2542 : 33) การจัดตั้งวิทยาลัยฝึกอบรมวิชาชีพพิเศษ (Special training college) หน่วยงานนอกเหนือจากรัฐบาลกลาง รัฐบาลท้องถิ่นและนิติบุคคล อาจจัดตั้งได้หากมีคุณสมบัติดังนี้ 1) มีพื้นฐานทางการเงินที่เพียงพอ 2) มีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมและ 3) มีคุณสมบัติอื่นๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดการจัดตั้งวิทยาลัยฝึกอบรมวิชาชีพพิเศษของเอกชนจะต้องผ่านการอนุมัติของสภาการศึกษาจังหวัดตามเกณฑ์ที่ระบุในกฎกระทรวง (Monbusho, 1984 : 48 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทรบรรจง 2542 : 35 - 36)

แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการจัดการศึกษาวิทยาลัยของประเทศญี่ปุ่น



ปีการศึกษา

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544 : 61)

### หลักสูตรและมาตรฐานหลักสูตร

ในการการปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศญี่ปุ่นด้านหลักสูตรนั้น ได้มีการเสนอให้ยกเลิกการแบ่งโครงสร้างหลักสูตรในลักษณะเดิมที่แบ่งเป็นหมวดวิชาการศึกษาทั่วไป (general education) ให้เป็นโครงสร้างหลักสูตรแบบเปิดกว้าง นับหน่วยกิตการจบการศึกษาแบบหน่วยกิตรวม และส่งเสริมให้เปิดสอนสาขาวิชาใหม่ เช่น สาขาวิชาสารสนเทศ และสาขาวิชาเกี่ยวกับการต่างประเทศ เป็นต้น (ฉันทนา จันท์บรรจง 2542 : 85 -86)

หลักสูตรที่เปิดสอนในสถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาของประเทศญี่ปุ่น มีลักษณะ ดังนี้

1. จูเนียร์ คอลเลจ เปิดสอนหลักสูตร 2 – 3 ปี ในสาขาวิชาต่างๆ ส่วนใหญ่จะเป็นวิชา คหกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ เป็นต้น ผู้สำเร็จการศึกษาจากจูเนียร์ คอลเลจจะด้วุฒิกิจการศึกษาระดับประกาศนียบัตร Associate Degree ในปี พ.ศ. 2537 ได้มีการปฏิรูปหลักสูตรในจูเนียร์คอลเลจได้แก่อนุมัติให้โอนหน่วยกิตจากจูเนียร์คอลเลจแห่งอื่น การยกเลิก รายวิชาการศึกษาทั่วไป (general education) ที่เคยจัดแต่เดิมเปลี่ยนเป็นรายวิชาการศึกษาพื้นฐาน (basic education courses) ที่ออกแบบให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น มีการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในเครือ เพื่อเปิดสอนหลักสูตรรายวิชาการศึกษาทั่วไปที่มาตรฐานสูงขึ้น (ฉันทนา จันท์บรรจง 2542 : 97)

2. วิทยาลัยเทคนิค เปิดสอนหลักสูตรวิชาชีพ ได้แก่ วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ เคมีและวัสดุศาสตร์ วิศวกรรมโยธา สถาปัตยกรรม เป็นต้น เป็นหลักสูตร 5 ปี ประกอบด้วย วิชาการศึกษาทั่วไป จำนวน 82 หน่วยกิต และวิชาเฉพาะจำนวน 85 หน่วยกิต รวมทั้งสิ้น 167 หน่วยกิต การจัดการเรียนการสอนวิชาเฉพาะเน้นการทดลอง การฝึกปฏิบัติ และทฤษฎี ส่วนวิชาการศึกษาทั่วไปเน้นเพื่อการสร้างเสริมลักษณะนิสัย (the formation of character) (Ministry of Education Science Sport and Culture, 2000) ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยเทคนิคจะด้วุฒิกิจการศึกษาระดับประกาศนียบัตร Technical Associate Degree จากการปฏิรูปวิทยาลัยเทคนิคพบว่า ในวิทยาลัยเทคนิคบางแห่งมีการขยายสาขาวิชาต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารและสารสนเทศปรับโครงสร้างเคมีอุตสาหกรรมเป็นวิศวกรรมวัสดุและปรับโครงสร้างวิศวกรรมโยธาเป็นวิศวกรรมสิ่งแวดล้อมและสังคมเมือง (ฉันทนา จันท์บรรจง 2542 : 99) ในปี พ.ศ. 2537 วิทยาลัยเทคนิคเกือบทุกแห่งได้ทำการปรับปรุงหลักสูตร มีการลดจำนวนหน่วยกิต (ฉันทนา จันท์บรรจง 2542 : 100)

3. วิทยาลัยฝึกอบรมวิชาชีพพิเศษ เปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาต่างๆ ดังนี้ อุตสาหกรรม สิ่งทอ เกษตรศาสตร์ การบริการทางการแพทย์ สาธารณสุขศาสตร์ การบัญชี การจัดการสารสนเทศ

ศึกษาศาสตร์ สวัสดิการสังคม ศิลปวัฒนธรรม พยาบาลศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ ดนตรี การศึกษาทั่วไป และการจัดการภายในบ้าน เป็นต้น

หลังการปฏิรูปการศึกษาของญี่ปุ่น มีการยกเลิกข้อบังคับเกี่ยวกับหลักสูตรของวิทยาลัยฝึกอบรมวิชาชีพพิเศษ ที่ระบุให้มีเวลาเฉพาะมากกว่าร้อยละ 80 ของเวลาเรียนทั้งหมดเพื่อที่จะให้หลักสูตรมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์ทุกด้าน ปรับปรุงกลไกการประเมินผลและกลไกการบริหารจัดการอื่นๆ เพื่อให้สามารถเทียบโอนหน่วยกิตกับสถาบันอุดมศึกษาประเภทอื่นได้ (ฉันทนา จันทร์บรรจง 2542 : 73 – 74) นอกจากนี้ ในการปรับปรุงแก้ไขระเบียบว่าด้วยเกณฑ์มาตรฐานการจัดตั้งวิทยาลัยฝึกอบรมวิชาชีพพิเศษ ในปี พ.ศ. 2537 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น โดยให้สอนหลักสูตรระดับประกาศนียบัตร ที่เรียกว่า technical associate degree ได้ มีหลักเกณฑ์ว่า เป็นหลักสูตรตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป และมีเวลาเรียนอย่างน้อย 1,700 ชั่วโมง และต้องมีการประเมินผลการเรียนด้วยระบบการสอบตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้ (ฉันทนา จันทร์บรรจง 2542 : 100)

## 2.2 ประวัติการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนของประเทศไทย

### ความหมาย

วิทยาลัยชุมชน เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาดำกว่าปริญญาทำหน้าที่ให้บริการการศึกษาระดับสูง (Higher Education) และจัดอบรมระยะสั้นแก่ชุมชนที่วิทยาลัยตั้งอยู่ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมของชุมชน จัดการเรียนการสอนแบบเปิดกว้าง หลากหลาย ตามความต้องการของชุมชน โดยหลักสูตรมีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เรียน ความต้องการแก้ปัญหา ความต้องการพัฒนาศักยภาพบุคคลและวิถีชีวิต และตามความต้องการของตลาดแรงงาน เป็นกลไกของชุมชนในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนภายใต้การบริหาร จัดการ และดำเนินงานด้วยพลังแห่งศรัทธาและความร่วมมือจากบุคคล หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนนั้น ๆ ไปสู่วัฏจักรการบริหารวิทยาลัยชุมชนที่เป็นสถานศึกษาของชุมชน ดำเนินงาน โดยชุมชน และเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

### ปรัชญาเบื้องต้น

วิทยาลัยชุมชนมีปรัชญาเบื้องต้นที่เชื่อว่าบุคคลทุกคนมีศักยภาพอยู่ในตัว ถ้าเขามีโอกาสและได้รับคำแนะนำในทางที่ถูกต้อง เหมาะสม เขาจะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้

อย่างเต็มที่ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งต่อชุมชนและสังคม วิทยาลัยชุมชนจึงเปิดประตูสำหรับทุกคนที่ต้องการเข้าเรียน

นอกจากนี้วิทยาลัยชุมชนเชื่อว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือ (Tool) ไม่ใช่ เครื่องหมาย (Symbol) กล่าวคือ ไม่ได้เน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกว่าได้รับประกาศนียบัตรหรือปริญญาบัตร เป็นเครื่องหมายแสดงสถานภาพพิเศษ ได้รับการยกย่องอย่างสูง แต่วิทยาลัยชุมชนเชื่อว่าการศึกษา ทำให้บุคคลมีความรู้ และความคิด ที่จะมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงจัดให้มีโปรแกรมหลากหลายรูปแบบ เพื่อเน้นคุณภาพชีวิตของชุมชน

### ประวัติของการเกิดวิทยาลัยชุมชนประเทศไทย

แนวคิดการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนประเทศไทยเกิดจากความจำเป็นในการผลิตกำลังคน เพื่อสนองความต้องการพัฒนาประเทศและมีแนวความคิดที่จะใช้การจัดการศึกษาตามหลักการวิทยาลัยชุมชนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 มาจนถึงปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2513 ผู้สัมมนาประเทศไทยเสนอเอกสาร “ความหวังของวิทยาลัยชุมชนประเทศไทย (The Rising Expectation of Community colleges in Thailand)” ต่อที่ประชุม The American Association of Junior Colleges International Assembly ที่ฮอนโนลูลู มลรัฐฮาวาย ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่างวันที่ 26 กุมภาพันธ์ - 5 มีนาคม พ.ศ. 2513 โดยแสดงถึงความจำเป็นในการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย คือ “เพื่อสนองความต้องการอันยิ่งยวดของประเทศที่ต้องการให้กำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น จึงเป็นการสมควรที่ประเทศไทยจะเริ่มตั้งวิทยาลัยชุมชน สนองความต้องการรีบด่วนของประเทศ”

ปี พ.ศ. 2515 - 2519 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 กำหนด นโยบาย การศึกษาระดับอุดมศึกษา ให้ส่งเสริมการศึกษาและทดลองการจัดการศึกษาแบบวิทยาลัยชุมชน เพื่อสนองความต้องการกำลังคนระดับกลาง ในแขนงวิชาที่ประเทศมีความต้องการมาก ตลอดจน ปัญหาในระบบการศึกษาที่จัดการศึกษาเป็นไปคนส่วนน้อยไม่เกิดความเป็นธรรมในสังคม ปัญหา ดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อความเจริญของประเทศ ดังนั้น คณะรัฐมนตรีจึงเห็นชอบให้เตรียมการ ปฏิรูปการศึกษา โดยคณะกรรมการทางพื้นฐานการปฏิรูปการศึกษาได้กำหนดเป้าหมายให้เป็น “การศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม” โดยในด้าน “อุดมศึกษา” ได้กำหนดแนวทางการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้างอุดมศึกษา และกล่าวถึง “วิทยาลัยชุมชน” ไว้ 3 ข้อ คือ

1. จัดให้มีทบวงอุดมศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่รับผิดชอบกำกับงานของมหาวิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน และวิทยาลัยเอกชน

2. กำหนดความมุ่งหมายของสถาบันอุดมศึกษาให้ชัดเจน เพื่อทำหน้าที่ 4 ประการ คือ สอน วิจัย บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ ทั้ง 4 ด้าน ส่วนวิทยาลัยชุมชนให้เน้นการสอนและการให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่น ทั้งนี้ โดยให้แต่ละสถาบันกำหนด ความมุ่งหมายให้ชัดเจน เพื่อยึดเป็นแนวปฏิบัติที่เสริมสร้างซึ่งกันและกัน และช่วยเสริมสร้าง โน้มนำสังคมที่พึงประสงค์

3. จัดระบบอุดมศึกษา โดยรวมกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเข้าด้วยกันเพื่อปฏิบัติหน้าที่ได้สมบูรณ์และไม่ซ้ำซ้อนในสถาบันที่อยู่ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในต่างจังหวัดให้จัดรวมวิทยาลัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นวิทยาลัยชุมชน สำหรับแนวคิดในการตั้งวิทยาลัยชุมชน ได้เสนอโดยมีหลักการว่า “การจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนซึ่งเป็นสถาบันที่เปิดสอนระดับต่ำกว่าปริญญาโดยการรวมกลุ่มวิทยาลัยประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว เช่น วิทยาลัยครู วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม วิทยาลัยพลศึกษา และวิทยาลัยพยาบาล ที่ตั้งในจังหวัดต่าง ๆ ของภาคเดียวกัน จัดตั้งเป็นวิทยาลัยชุมชนประจำภาคขึ้น โดยถือว่าเป็นส่วนของสถาบันอุดมศึกษา ควรจะเริ่มดำเนินการได้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524)” ดังนั้น ในแผนดังกล่าว จึงได้กำหนดไว้เป็นข้อหนึ่งในนโยบายการพัฒนาระดับอุดมศึกษา คือ “วางพื้นฐานจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนภาคต่าง ๆ ให้เหมาะสมตามขั้นตอนที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม”

ปี พ.ศ. 2520 จัดตั้งวิทยาลัยชุมชนภูเก็ตขึ้นครั้งแรกโดยให้เป็นวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2523 ได้จัดตั้งขึ้นอีกแห่งที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ปี พ.ศ. 2527 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525 - 2529) มีความจำเป็นต้องลดการผลิตครูและเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนพิบูลสงคราม วิทยาลัยชุมชนอุบลราชธานี วิทยาลัยชุมชนนครราชสีมา และวิทยาลัยชุมชนนครศรีธรรมราช แต่ในระหว่างที่เตรียมการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนนั้น มีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูให้เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรี ดังนั้น จึงไม่มีการดำเนินการวิทยาลัยชุมชนต่อ

ปี พ.ศ. 2535 - 2539 แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมระยะที่ 8 ของกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดไว้ในมาตรการผลิตกำลังคนว่า ให้ส่งเสริมและจัดตั้งสถานศึกษาด้านวิชาชีพให้กระจายไปสู่ภูมิภาคต่าง ๆ เฉพาะในระดับอำเภอให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและการพัฒนาภูมิภาคนั้น ๆ อย่างกว้างขวาง โดยเน้นการจัดการศึกษาตามแนวทาง

การจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนอย่างกว้างขวาง ปี พ.ศ. 2537 คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้กระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้น โดยให้สถาบันการศึกษาเฉพาะทาง ได้แก่ วิทยาลัยเกษตรกรรม วิทยาลัยพลศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ และวิทยาลัยช่างศิลป์ จำนวน 77 แห่งทั่วประเทศ เป็นวิทยาลัยชุมชนโดยขยายฐานวิชาการจากเดิมให้มีบทบาทการจัดการศึกษาและบริการชุมชนให้กว้างขวางขึ้นและให้มีคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยชุมชนขึ้นในกระทรวงศึกษาธิการได้ ประกาศจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2537 ให้มีชื่อตามที่วิทยาลัยเสนอมา ซึ่งวิทยาลัยชุมชนดังกล่าวดำเนินการได้ถึงปี พ.ศ. 2539 จึงได้ยุติตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการในขณะนั้น

ปี พ.ศ. 2540 - 2544 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการดำเนินงานในลักษณะวิทยาลัยประชาคมที่มีหน้าที่จัดการศึกษาและฝึกอาชีพแก่ประชาชนและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในชุมชนในรูปแบบที่หลากหลายตามความสนใจและความถนัดโดยไม่จำกัดพื้นฐานความรู้ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) แผนงานหลักที่ 7 : การพัฒนาระบบอุดมศึกษา กำหนดให้ทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานกลาง ร่วมกันปรับระบบอุดมศึกษาให้มีเอกภาพทางนโยบาย โดยจัดโครงสร้างอุดมศึกษาเป็น 3 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบมหาวิทยาลัยและสถาบันชั้นสูงที่มุ่งเน้นการวิจัย สร้างความรู้ใหม่และผลิตบัณฑิตระดับปริญญาโทและเอก ระบบมหาวิทยาลัยที่เน้นจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาการ วิชาชีพต่าง ๆ และการให้บริการวิชาการเป็นหลัก และระบบวิทยาลัยเฉพาะทางและวิทยาลัยชุมชนซึ่งอาจเป็นสาขาของมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาวิชาชีพเฉพาะและวิชาสามัญในระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าและฝึกอบรมระยะสั้นที่ตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น ทั้งนี้จะต้องมีความสัมพันธ์และสามารถเชื่อมโยงกันได้ในแต่ละระบบ

#### การจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในปัจจุบัน

รัฐบาล ฯพณฯ พันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร ได้มีนโยบายด้านการศึกษาจัดให้มีวิทยาลัยชุมชน โดยเฉพาะในจังหวัดที่ยังขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา ด้วยเหตุผลเพื่อรองรับผลจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ทำให้ผู้จบการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มจำนวนมากขึ้น นอกจากนี้ประเทศไทยยังมีกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างจากที่กล่าวมา คือ กลุ่มผู้ขาดโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สะสมมาอย่างยาวนานต่อเนื่องมาโดยตลอด ที่แม้ว่ามีสถาบันอุดมศึกษา ทั้งภาครัฐเอกชน และสถาบัน

อาชีวศึกษาอยู่แล้วก็ตาม กลุ่มเป้าหมายเหล่านี้ก็ไม่สามารถเข้าถึงได้ ด้วยสาเหตุของความไม่พร้อมด้านต่าง ๆ เช่น ค่าใช้จ่าย เวลาเรียน ระยะเวลา ความมาสะดวกในการเดินทาง ความจำเป็นต้องออกมาประกอบอาชีพ เป็นต้น และรวมทั้งกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในวัยเรียนแต่พลาดโอกาสและขาดโอกาสการศึกษาในระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังมีกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ของประเทศ คือ กลุ่มประชากรวัยทำงาน อายุ 15 - 59 ปี จำนวน 34.9 ล้านคน หรือร้อยละ 53.25 จากประชากรจำนวน 64 ล้านคน ซึ่งมีอัตราการว่างงานร้อยละ 2.2 โดยเป็นผู้ที่มีงานทำจำนวน 33.84 ล้านคน ในจำนวนนี้เป็นผู้ที่ไม่มีการศึกษาและอยู่ในระดับประถมศึกษามากที่สุด 21.41 ล้านคน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 4.6 ล้านคน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 3.6 ล้านคน เมื่อรวมระดับอุดมศึกษาทุกระดับและการศึกษาอื่น ๆ อีก 4.2 ล้านคน จัดเป็นกลุ่มคนขนาดใหญ่ในทุกระดับการศึกษาที่ต้องการรับการพัฒนาศักยภาพชีวิต ทั้งการเข้ารับการอบรมเพื่อการประกอบอาชีพ และการพัฒนาอาชีพที่ทำอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนการเปลี่ยนงานใหม่ที่ต้องการเข้ารับการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพ โดยเฉพาะกำลังแรงงานที่สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายที่ต้องการยกระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

ค่าแถลงนโยบายการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รัฐบาลจะปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้และฝึกอบรมได้ตลอดชีวิต และมีปัญญาเป็นทุนไว้สร้างงานและสร้างรายได้ และนำประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจและสังคม โดยยึดหลักการศึกษารสร้างชาติ สร้างคน และสร้างงาน จึงกำหนดนโยบายด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมได้ 14 ข้อ โดยข้อที่ (4) จัดให้มีวิทยาลัยชุมชน โดยเฉพาะในจังหวัดที่ยังขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา

#### นโยบายการสนับสนุนต่อเนื่อง

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายรุ่ง แก้วแดง) ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชน ยืนยันสนับสนุนการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนอย่างต่อเนื่อง ในการประชุมรับนโยบายเมื่อวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2548 พร้อมทั้งให้ความเห็นชอบจัดทำพระราชบัญญัติวิทยาลัยชุมชนมารองรับการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชน และเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2548 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายจาตุรนต์ ฉายแสง) ได้มอบนโยบายในที่ประชุมร่วมกับที่ปรึกษา กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน ยืนยันนโยบายให้การสนับสนุนการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนอย่างต่อเนื่อง

## การจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน

### มติคณะรัฐมนตรี

เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 คณะรัฐมนตรีก็มีมติเห็นชอบโครงการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน ดังนี้

1. ให้ความเห็นชอบโครงการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน โดยจัดตั้งในปี พ.ศ. 2545 จำนวน 10 จังหวัด และในปี พ.ศ. 2546 ขยายเพิ่มในจังหวัดขนาดใหญ่ที่มีแรงงานหรือประชาชนที่ขาดโอกาสทางการศึกษาระดับสูงจำนวนมากโดยจะขยายเพิ่มอีกเมื่อมีความพร้อมในปีต่อ ๆ ไป
2. ให้ความเห็นชอบให้กระทรวงศึกษาธิการจัดทำกฎหมายรองรับ การดำเนินงาน วิทยาลัยชุมชน และมีหน่วยงานรับผิดชอบ ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการดำเนินงาน โดยเกี่ยวข้องราค่างที่มีอยู่ของกระทรวงศึกษาธิการ และในระยะก่อนปรับโครงสร้าง กระทรวงศึกษาธิการ ให้หน่วยงานดังกล่าวสังกัดอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. ให้ความเห็นชอบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในจังหวัดเพื่อการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนโดยใช้สถานศึกษาที่มีอยู่เดิมและมีศักยภาพเพียงพอยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัยชุมชนโดยไม่มีการสร้างสถานศึกษาใหม่และใช้หน่วยงานทางการศึกษาสถานประกอบการ ภาครัฐ ภาคเอกชน แหล่งเรียนรู้ของชุมชน และท้องถิ่นเป็นเครือข่ายในการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน
4. ให้ความเห็นชอบให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการวิทยาลัยชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อคราวประชุมวันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 เห็นชอบในหลักการตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอทั้ง 4 ข้อ และให้ดำเนินการต่อไปได้โดยให้รับข้อสังเกตของคณะรัฐมนตรีไปพิจารณาด้วยดังนี้

1. วิทยาลัยชุมชนที่จัดตั้งขึ้น ควรเป็นรูปแบบและการดำเนินการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมแบบไทย ไม่ควรยึดเอาการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนของต่างประเทศมาเป็นตัวแบบโดยตรง
2. การจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยชุมชนแต่ละแห่งควรจะต้องตอบสนองต่อความต้องการและการประกอบอาชีพของชุมชนในท้องถิ่นนั้น ๆ
3. การจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในท้องถิ่นใด ควรให้ชุมชนและท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล เข้ามามีส่วนร่วมลงทุน หรือมีส่วนร่วมริเริ่มในการจัดตั้งด้วย เพื่อให้ท้องถิ่นได้ตระหนักถึงภาระความรับผิดชอบในส่วนของตนตั้งแต่เริ่มนั้น รวมทั้งสามารถพิจารณาความเหมาะสมและความจำเป็นของการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง

### การประกาศจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน

วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2545 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนตามมติคณะรัฐมนตรีใน 10 จังหวัด คือ จังหวัดแม่ฮ่องสอน พิจิตร ตาก บุรีรัมย์ มุกดาหาร หนองบัวลำภู สระแก้ว อุทัยธานี ระนอง และนราธิวาส ในปี พ.ศ. 2547 ได้ดำเนินการขยายจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนเพิ่มเติมตามมติคณะรัฐมนตรีที่ให้ขยายการจัดตั้งในปีต่อไปเมื่อมีความพร้อมอีก 7 จังหวัด ตามความต้องการและความพร้อมของชุมชน คือ จังหวัดยะลา ปัตตานี ยโสธร สมุทรสาคร ตรัง สตูล และพังงา และในปี พ.ศ. 2549 ได้ดำเนินการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนอีก 1 จังหวัด คือ จังหวัดแพร่

### การดำเนินงานวิทยาลัยชุมชน

การดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 พ.ศ. 2545 - มีนาคม พ.ศ. 2547 เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายมีผลเป็นรูปธรรมโดยเร็ว กระทรวงศึกษาธิการจึงให้ใช้สถานศึกษาในสังกัดที่ชุมชนเลือกมาทำหน้าที่วิทยาลัยชุมชนอีกบทบาทหนึ่งควบคู่กับภารกิจเดิม โดยมีสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา 3 แห่ง และสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน 7 แห่ง โดยให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานกำกับดูแลวิทยาลัยชุมชน

ระยะที่ 2 พ.ศ. 2547 - ปัจจุบันมีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการการศึกษา พ.ศ. 2546 และหลังจากมีกฎกระทรวงว่าด้วยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาในรูปแบบวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2546 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2546 แล้ว และงานวิทยาลัยชุมชนได้ย้ายไปอยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และได้ปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎกระทรวงดังกล่าว โดยแยกงานวิทยาลัยชุมชนออกมาเป็นเอกเทศจากสถานศึกษาเดิม ให้มีองค์กรการบริหาร บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ โดยดำเนินการสรรหาและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งคณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน ซึ่งเป็นกรรมการบริหารคณะแรก เมื่อ 31 มีนาคม พ.ศ. 2547 (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน 2549 : 1 - 13)

### 2.3 ปรัชญา หลักการ วิสัยทัศน์ และพันธกิจวิทยาลัยชุมชน

ปรัชญาของวิทยาลัยชุมชน คือ การศึกษามีคุณค่าอันประมาณการมิได้ ต่อบุคคลและสังคมโดยรวม ปัจเจกบุคคล จึงควรได้รับการศึกษาที่สมบูรณ์ที่สุดตามศักยภาพแห่งตน และศักยภาพของรัฐ วิทยาลัยชุมชนเกิดขึ้นและดำรงอยู่เพื่อสร้างสรรค์โอกาสทางการศึกษาให้

สมาชิกของชุมชนได้พัฒนาตนเองในสาขาวิชาที่จะเพิ่มคุณค่าแห่งชีวิตและเพิ่มศักยภาพของชุมชน ในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน 2549 : 11)

หลักการวิทยาลัยชุมชนนั้นประกอบด้วย

หลักการเข้าถึงการศึกษา มีหลักการดำเนินการดังนี้

1. เปิดกว้างเข้าถึงง่าย การเปิดกว้างและเข้าถึงง่าย ให้โอกาสและปฏิบัติต่อนักศึกษาผู้เข้ารับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เป็นการประกันความเสมอภาคแก่กลุ่มคนที่อยู่ห่างไกล ให้มีโอกาสได้ศึกษาในระดับอุดมศึกษา รวมทั้งจัดให้บริการคำปรึกษา/แนะแนว บริหาร จัดตารางการเรียนที่ยืดหยุ่นหลากหลาย และการขยายเครือข่ายการจัดการศึกษาอย่างครอบคลุม ทั่วถึง ในลักษณะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ยึดชุมชนเป็นฐาน เพื่อให้คนไทยในชุมชนเรียนรู้และฝึกทักษะอย่างกว้างขวาง

2. มีหลักสูตรหลากหลายประเภท จัดโปรแกรมการศึกษาแบบสหวิทยาการ มีทั้งหลักสูตรคู่ขนานกับระดับอุดมศึกษาเพื่อการศึกษาต่อ และมีหลักสูตรทางเลือกเพื่อเข้าสู่อาชีพ ตลอดจนหลักสูตรเพื่อฝึกทักษะในการทำงานที่สามารถเข้าสู่งานได้รวดเร็ว หลักสูตรต่าง ๆ จัดให้ทุกสาขา ทุกอาชีพ เป็นทางเลือกของคนในชุมชนตามศักยภาพของบุคคล

3. เสียค่าใช้จ่ายน้อย จัดเก็บค่าบริการจากกลุ่มเป้าหมายในราคาถูก เพื่อให้บริการแก่กลุ่มบุคคลในท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกลและมีปัญหาด้านเศรษฐกิจได้มีโอกาสเรียนโดยไม่ออกไปจากระบบการศึกษาและได้เรียนใกล้บ้านตลอดจนเรียนไปพร้อมกับการทำงานเพื่อพัฒนาต่อเนื่องให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิต

หลักการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน มีหลักการดำเนินงานดังนี้

1. ตอบสนองต่อชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เป็นแหล่งผลิตและพัฒนา กำลังคนในภาคเศรษฐกิจหลัก ทั้งด้านธุรกิจการ เกษตรและอุตสาหกรรม ที่เน้นการสร้างวิชาชีพ เพื่อการประกอบกิจการ (Entrepreneurship) ช่วยให้เกิดการสร้างกิจการงานของตนเอง รวมทั้งผลิต คนป้อนตลาดแรงงาน ตลอดจนช่วยอบรม เพิ่มพูนทักษะการทำงานแก่แรงงานในภาคการผลิตของ สังคมและประเทศชาติ

2. ปรับตัวอยู่เสมอ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนบทบาทการศึกษาที่ เน้นการให้บริการแก่คนในสังคมได้อย่างครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย ทั้งวิธีบริการ และการจัด สาขาวิชาที่ทันสมัย ยืดหยุ่น และรวดเร็ว ทันกับความเปลี่ยนแปลง

3. เน้นคุณภาพและการใช้ประโยชน์ จัดการสอนและฝึกอบรมที่มีคุณภาพ มุ่งผลให้ ผู้เรียนและกลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับบริการมีความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ใช้ทรัพยากร ในท้องถิ่นและรูปแบบวิธีการที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคลและชุมชน เช่น การจัดการร่วมกับ

โรงงาน/สถานประกอบการ การจัดแบบสะสมหน่วยกิต จัดหลักสูตรสนองความต้องการด้านสังคม วัฒนธรรม สุขภาพ การพักผ่อนหย่อนใจ นิทรรศการ ศิลปะ กีฬา ดนตรี การละคร การจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน เป็นต้น

4. ค้นหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ สำรวจ/จัดทำระบบ ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงความต้องการของชุมชน เทคโนโลยีและตลาดแรงงานตลอดเวลาเพื่อนำมาใช้พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ

หลักการบริหารจัดการ โดยชุมชน มีหลักการดำเนินการดังนี้

1. ชุมชนเป็นผู้นำ/ร่วมดำเนินการ สร้างองค์งานที่เข้มแข็งในการชักนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้งการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจการดำเนินงานและการสนับสนุนทุกรูปแบบ เพื่อจัดให้บริการตามความต้องการของชุมชน

2. เชื่อมโยงกับพันธมิตรทั้งในและนอกชุมชน จัดบทบาทที่เข้มแข็งในการแสวงหาพันธมิตร ความร่วมมือทั้งรูปแบบและระดับความสัมพันธ์หลากหลายให้ชุมชนได้เลือกในการเข้าร่วมกิจกรรมตามความพร้อมของตนเอง เพื่อร่วมดำเนินงานให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ตามภารกิจของวิทยาลัยชุมชน

3. สร้างพันธมิตรกับธุรกิจเอกชน องค์กรของรัฐ และองค์กรเอกชน สร้างความแข็งแกร่งในการบริหารจัดการโดยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดในรูปแบบเครือข่ายระหว่างวิทยาลัยชุมชน สถานประกอบการ องค์กรเอกชน และหน่วยงานรัฐและองค์กรเอกชนอื่น ๆ เพื่อสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและชุมชนอย่างกว้างขวาง (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน 2549 : 11-12)

พันธกิจวิทยาลัยชุมชน วิทยาลัยชุมชนมีพันธกิจที่รัฐมอบหมายให้จัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีในทุกสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนที่วิทยาลัยตั้งอยู่ และนอกจากนี้ยังมีพันธกิจที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าพันธกิจแรก คือ การให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิตของสมาชิกในชุมชน อันนำไปสู่ความสามารถทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน พันธกิจดังกล่าวสามารถกำหนดได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. การจัดการศึกษา จัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ประกอบด้วย

1.1 ระดับการศึกษา จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญา และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและวิชาชีพชั้นสูง

1.2 จัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการทางสังคมและเศรษฐกิจหลัก ของประเทศ ประกอบด้วย สังคมเศรษฐกิจเกษตร สังคมเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สังคมเศรษฐกิจภาคบริการ สังคมเศรษฐกิจสารสนเทศ

1.3 ชนิดของหลักสูตร จัดหลักสูตรอย่างน้อย 4 ประเภท ได้แก่ หลักสูตรอนุปริญญาทั้งสายวิชาการและสายวิชาชีพอื่นเพื่อถ่ายโอนไปศึกษาต่อระดับปริญญาหรือเพื่อประกอบอาชีพ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เน้น ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะอาชีพ เพื่อการประกอบอาชีพ หลักสูตรระยะสั้น เพื่อพัฒนาอาชีพและเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต หลักสูตรปรับพื้นฐาน หลักสูตรที่พัฒนาขึ้น หรือรายวิชาที่ใช้จัดให้ผู้เรียนเพื่อปรับพื้นฐานการศึกษาให้เต็มประสิทธิภาพ

1.4 วิธีการจัดการศึกษา จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย โดยจัดในรูปแบบที่เปิดกว้างหลากหลายปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน มีความยืดหยุ่นทั้งด้านการเข้าเรียน ตารางเรียน สถานที่เรียน วิธีการเรียนการสอนและการสำเร็จการศึกษา เช่น ผู้เรียนที่จะเรียนทางไกล เรียนภาคปกติ หรือภาคค่ำ หรือวันหยุดราชการ นอกจากนี้จะต้องสร้างพันธมิตรกับธุรกิจเอกชน องค์กรของรัฐและชุมชน มุ่งเน้นคุณภาพและการใช้ทรัพยากรร่วมกันและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและบริหารจัดการ ทั้งนี้การดำเนินงานให้ เป็นไปตามความต้องการของชุมชนและสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

1.5 ผู้สอน ผู้สอนในวิทยาลัยชุมชนแบ่งเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกได้แก่ ผู้สอนซึ่งเป็นครู-อาจารย์ที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนเป็นประจำอยู่แล้ว คือ อาจารย์ประจำของวิทยาลัยชุมชน และครู-อาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งเชิญมาเป็นอาจารย์พิเศษ กลุ่มที่สองเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ที่มีความรู้ ความสามารถ ให้มีประสบการณ์ด้านการถ่ายทอด(การสอน) ซึ่งได้รับเชิญให้มา โดยให้มีฐานะเป็นอาจารย์พิเศษหรือวิทยากร

1.6 กลุ่มเป้าหมายผู้เรียนประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ คือ ผู้ขาดโอกาสการศึกษา ระดับอุดมศึกษาสะสมบางอย่างต่อเนื่อง ที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบัน ด้วยสาเหตุความไม่พร้อมด้านต่าง ๆ และรวมทั้งผู้อยู่ในวัยเรียนที่พลาดโอกาสศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาและกลุ่มเป้าหมายผู้อยู่ในวัยแรงงานที่มีการศึกษาทุกระดับการศึกษา เช่น สำเร็จ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ผู้อยู่ในวัยแรงงานที่พลาดโอกาสศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ผู้ไม่รู้หนังสือ/ผู้ไม่สำเร็จการศึกษาระดับต่าง ๆ หรือผู้ออกกลางคัน ผู้สำเร็จ การศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ผู้ที่ทำงานหรือเกษียณงานแล้ว ผู้ที่ทำงานและต้องการเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ และผู้เรียนในระบบการศึกษาปกติที่ต้องการพัฒนาความสามารถบางวิชา

2. การจัดฝึกอบรม วิทยาลัยชุมชนมีพันธกิจในการจัดฝึกอบรมให้กับประชาชนเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลในชุมชน โดยมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับอาชีพ ธุรกิจ เศรษฐกิจและปัญหาทางสังคมของชุมชนดังนี้

2.1 หลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาอาชีพ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะและสมรรถนะการประกอบอาชีพได้จริงและเข้าสู่อาชีพได้รวดเร็ว โดยจะต้องสอนแบบครบวงจรทั้งการตลาด เทคโนโลยี

2.2 หลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต จะต้องเปิดสอนให้หลากหลายสาขตามความต้องการของผู้เรียน โดยหลักสูตรทั้งสองประเภท สามารถเก็บหน่วยการเรียนสะสมไว้สำหรับเทียบโอนความรู้ให้เข้าสู่ระบบการศึกษาปกติได้

3. การพัฒนาศักยภาพนักศึกษา ให้ได้มาตรฐานสำหรับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน 2549 : 12-14)

## 2.4 การจัดโครงสร้างองค์กรวิทยาลัยชุมชน

ส่วนกลาง โครงสร้างองค์กรวิทยาลัยชุมชนส่วนกลาง ประกอบด้วย องค์กรคณะบุคคล บริหารงานและหน่วยงานรับผิดชอบตามลำดับดังนี้

1. คณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นองค์กรคณะบุคคลบริหารการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของประเทศ มีอำนาจหน้าที่

1.1 กำหนดนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ

1.2 สนับสนุนทรัพยากร ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.3 เสนอแนะในการออกระเบียบ หลักเกณฑ์ และประกาศที่เกี่ยวกับการบริหารงาน ของสำนักงาน

2. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของประเทศ และทำให้หน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการการ อุดมศึกษา มีอำนาจหน้าที่

2.1 จัดทำข้อเสนอ นโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษา และแผนพัฒนาการ อุดมศึกษา รวมทั้งดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระดับอุดมศึกษากับต่างประเทศ

2.2 จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการสนับสนุนทรัพยากร และการจัดตั้ง จัดสรรงบประมาณอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชน

2.3 ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และศักยภาพนักศึกษา รวมทั้งผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ ในระดับอุดมศึกษา และประสานส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

2.4 เสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม ปรับปรุง และยกเลิกสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชน

2.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการอุดมศึกษา ตามที่คณะกรรมการอุดมศึกษามอบหมาย รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลและจัดทำสารสนเทศด้านการศึกษา

2.6 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2.7 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือตามที่รัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

3. คณะกรรมการวิทยาลัยชุมชน เป็นองค์คณะบุคคลบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญารูปแบบวิทยาลัยชุมชนมีอำนาจหน้าที่

3.1 พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของวิทยาลัยต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษา

3.2 ให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาของวิทยาลัยที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด

3.3 กำหนดแนวทาง ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้วิทยาลัยจัดระบบเครือข่ายในการบริหารจัดการศึกษา

3.4 ออกระเบียบและข้อบังคับของสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชนและอาจมอบให้วิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบและข้อบังคับสำหรับวิทยาลัยเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

3.5 พิจารณาเสนอการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกวิทยาลัยต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษา

3.6 พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่วิทยาลัย

3.7 ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาของวิทยาลัย และส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนวิทยาลัยชุมชน

3.8 ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการจัดการศึกษาของวิทยาลัย

3.9 เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษา และรัฐมนตรีในการออกระเบียบประกาศและข้อบังคับเพื่อดำเนินการตามกฎหมายกระทรวง และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของวิทยาลัย

3.10 แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ

3.11 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือรัฐมนตรีมอบหมาย

3.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการของวิทยาลัยที่มีได้รับบุนให้เห็นเป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ

4. สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน เป็นหน่วยงานในสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาค่ากว่าปริญญาในรูปแบบวิทยาลัยชุมชน

4.1 อำนาจหน้าที่

4.1.1 จัดทำข้อเสนอนโยบาย และจัดทำแผนหลักของระบบวิทยาลัยชุมชน เสนอการจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณให้วิทยาลัยชุมชน

4.1.2 จัดทำระบบข้อมูล สารสนเทศกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชน

4.1.3 จัดทำมาตรฐานการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน

4.1.4 พัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน และระบบเครือข่ายความร่วมมือการจัดการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4.1.5 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการวิทยาลัยชุมชน

4.1.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4.2 การแบ่งส่วนราชการ แบ่งเป็น 4 กลุ่มดังนี้

4.2.1 กลุ่มอำนวยการ

4.2.2 กลุ่มนโยบายและแผน

4.2.3 กลุ่มพัฒนาวิชาการและมาตรฐานการศึกษา

4.2.4 กลุ่มส่งเสริมเครือข่าย

ส่วนวิทยาลัย โครงสร้างองค์กรส่วนวิทยาลัย เป็นโครงสร้างองค์กรของวิทยาลัยชุมชนแต่ละแห่งประกอบด้วย

1. สภาวิทยาลัยชุมชน เป็นองค์คณะบุคคลบริหารงานวิทยาลัยชุมชนทั้งระบบ(ระบบเครือข่าย : วิทยาลัยชุมชนและหน่วยจัดการศึกษา) มีอำนาจหน้าที่

- 1.1 วางนโยบายและให้ความเห็นชอบแผนการจัดการศึกษา และงบประมาณของวิทยาลัย
- 1.2 กำกับดูแลให้วิทยาลัยปฏิบัติตามนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด
- 1.3 ออกระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของวิทยาลัย
- 1.4 พิจารณาให้ความเห็นชอบการแบ่งส่วนงานในวิทยาลัย และการจัดตั้งหน่วยจัดการศึกษาของวิทยาลัย
- 1.5 ระดมทุนทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาของวิทยาลัย
- 1.6 ให้คำปรึกษาและคำแนะนำการบริหารและการจัดการวิทยาลัยแก่ผู้อำนวยการ
- 1.7 ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการ และการดำเนินงานของวิทยาลัย
- 1.8 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการประกันคุณภาพภายในและประกันคุณภาพภายนอก ทั้งนี้ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ
- 1.9 อนุมัติการให้อนุปรินญาและประกาศนียบัตร
- 1.10 อนุมัติการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ
- 1.11 พิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของวิทยาลัย
- 1.12 แต่งตั้งคณะทำงาน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภาวิทยาลัยชุมชน
- 1.13 ให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งหรือถอดถอนผู้อำนวยการ
- 1.14 แต่งตั้งและถอดถอนรองผู้อำนวยการ อาจารย์พิเศษ และกรรมการสภาวิชาการ
- 1.15 ดำเนินการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสภาวิทยาลัย
2. วิทยาลัยชุมชน เป็นส่วนราชการ ซึ่งจัดเป็นสถานศึกษาในระบบเครือข่ายวิทยาลัยชุมชน มีอำนาจหน้าที่
  - 2.1 เป็นสถาบันหลักในระบบเครือข่ายวิทยาลัยชุมชนซึ่งดำเนินบทบาทสถานศึกษาของรัฐที่บริหารจัดการโดยชุมชน
  - 2.2 จัดการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาทั้งสายวิชาการและวิชาชีพ
  - 2.3 จัดการศึกษาระดับประกาศนียบัตร ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
  - 2.4 จัดหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรปรับพื้นฐาน จัดอบรมและการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต และหลักสูตรอื่นตามความต้องการของชุมชน

2.5 บริหารจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนและหน่วยจัดการศึกษาตามแผนและงบประมาณที่สภาวิทยาลัยชุมชนให้ความเห็นชอบ

2.6 ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยจัดการศึกษา

2.7 ส่งเสริมให้มีการสร้างและพัฒนาอาชีพ คุณภาพวิถีชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชน

2.8 จัดให้มีการสังเคราะห์องค์ความรู้ เพื่อต่อยอด ความต้องการพัฒนาของชุมชน และครอบคลุมในรูปของการวิจัยหรือการศึกษาเพื่อพัฒนาร่วมกับชุมชน

2.9 บริหารจัดการให้ส่วนงานภายใต้วิทยาลัยชุมชนดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

2.10 เป็นสำนักงานเลขานุการของสภาวิทยาลัยชุมชน

3. สภาวิชาการ เป็นองค์คณะบุคคลผู้ชำนาญหรือเชี่ยวชาญงานวิชาการของวิทยาลัยชุมชนทั้งระบบ มีอำนาจหน้าที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่สภาวิทยาลัยชุมชนและผู้อำนวยการเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน คุณภาพทางการศึกษา การเปิดสาขาวิชา การเปิดหลักสูตร และการดำเนินงานของหน่วยจัดการศึกษา

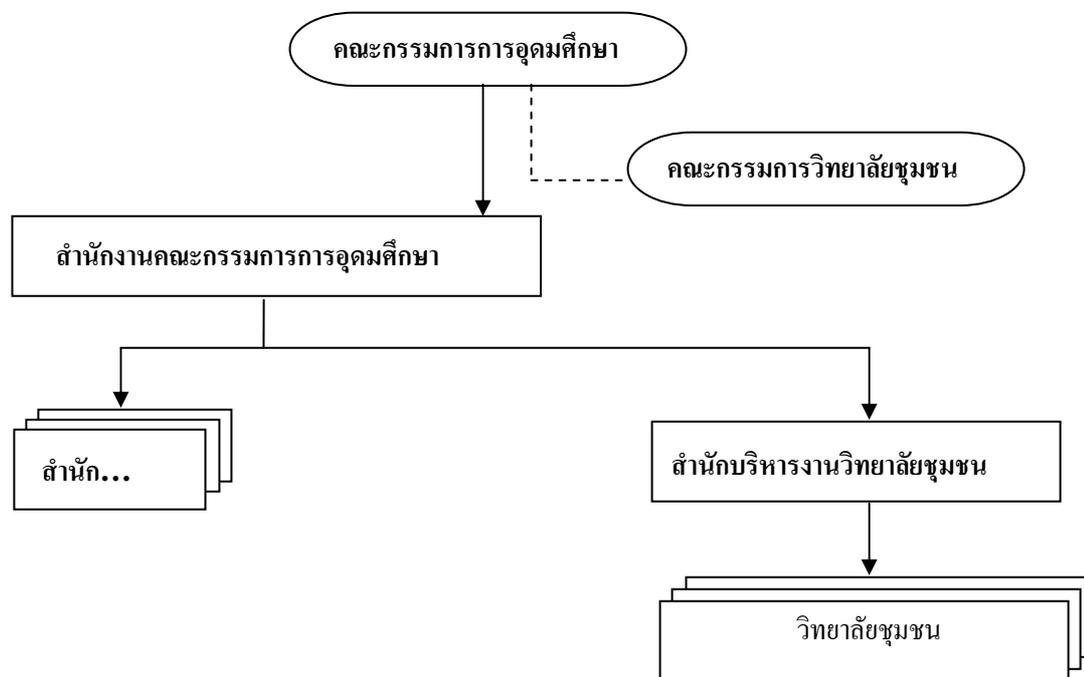
4. หน่วยจัดการศึกษา สถานที่ที่สภาวิทยาลัยชุมชนประกาศจัดตั้งให้เป็นหน่วยจัดการศึกษาเครือข่ายของวิทยาลัยชุมชน เพื่อจัดการศึกษาตามที่ชุมชนต้องการร่วมกับวิทยาลัยชุมชน การประกาศให้สถานที่ใดเป็นหน่วยจัดการศึกษาเป็นไปตามข้อบังคับของวิทยาลัยชุมชน มีอำนาจหน้าที่

4.1 ร่วมกับวิทยาลัยชุมชน และหน่วยจัดการศึกษาอื่นในการจัดการศึกษา ตามแผนการจัดการศึกษาที่สภาวิทยาลัยชุมชนให้ความเห็นชอบ

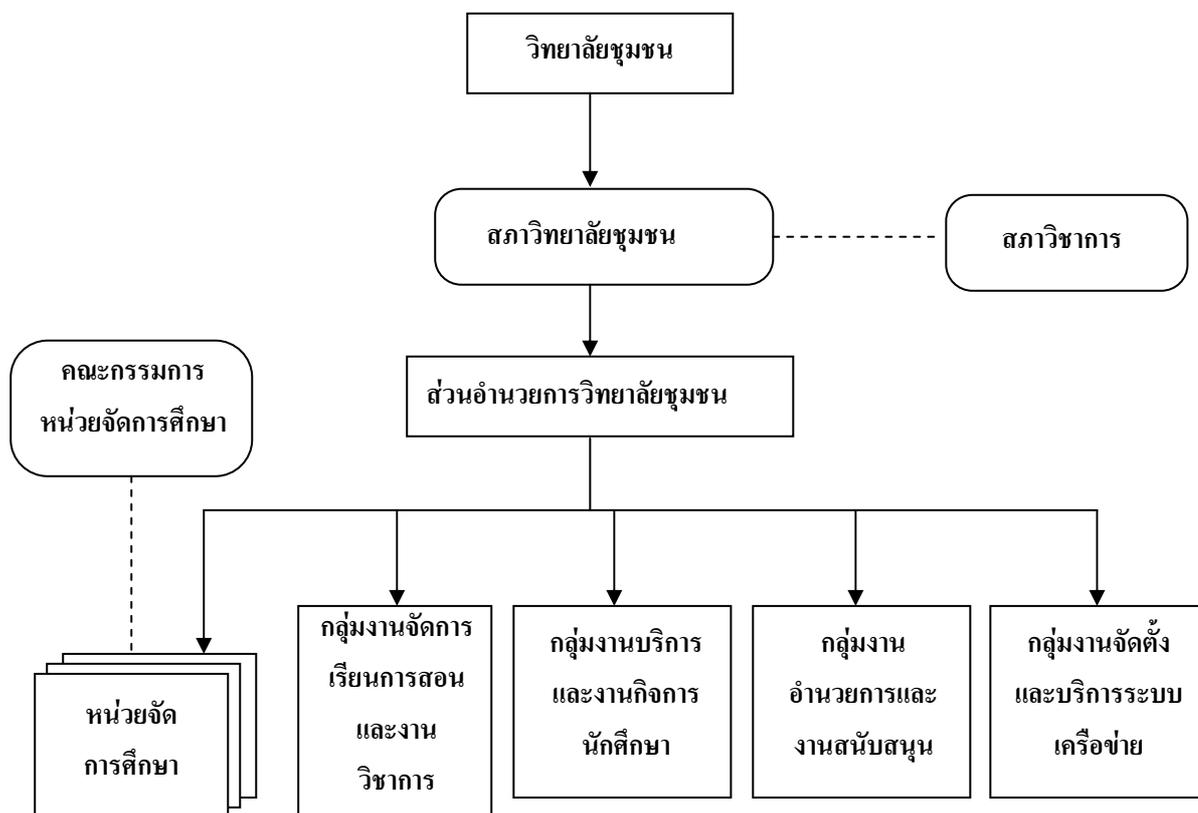
4.2 จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาดำเนินการที่สาขาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาและวิชาชีพ จัดการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และหลักสูตรปรับพื้นฐาน รวมทั้งจัดหลักสูตรระยะสั้น จัดอบรมและการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต และหลักสูตรอื่นเพิ่มเติมตามความต้องการของชุมชนได้

5. คณะกรรมการหน่วยจัดการศึกษา เป็นองค์คณะบุคคลสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยจัดการศึกษา มีหน้าที่กำกับ ติดตาม และให้การสนับสนุนหน่วยจัดการศึกษาดำเนินงานให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนของหน่วยจัดการศึกษานั้น ๆ (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน 2549 : 17-22)

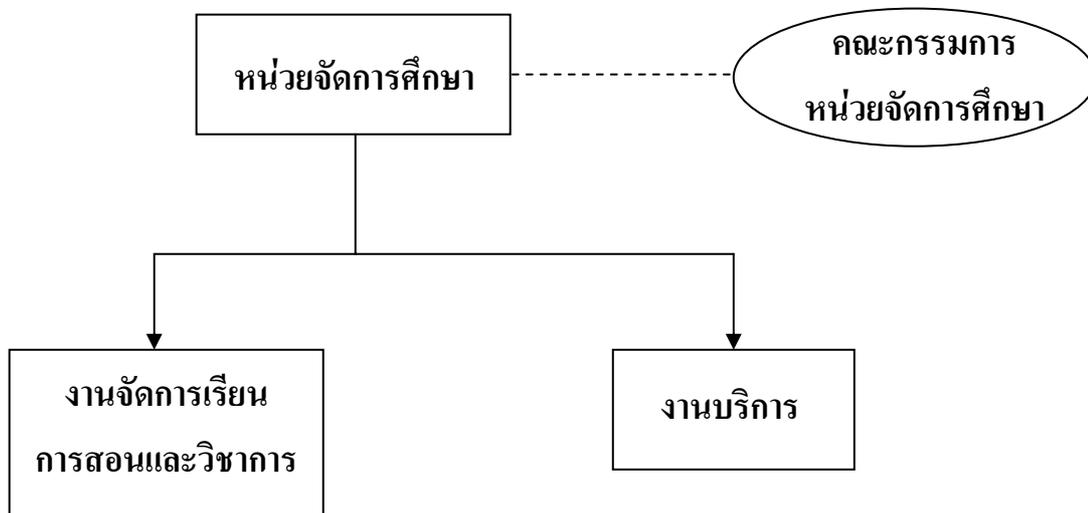
แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารวิทยาลัยชุมชนส่วนกลาง



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารวิทยาลัยชุมชนในระดับสถานศึกษา



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างหน่วยจัดการศึกษาในวิทยาลัยชุมชน



## 2.5 อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน

ระบบการบริหารของวิทยาลัยชุมชน เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีประสบการณ์บริหารทั้งจากภาครัฐและเอกชนเข้ามาเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าสูงสุดในการบริหารและดำเนินงานวิทยาลัยชุมชน ซึ่งได้มาจากการสรรหาและมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนจึงมีหลักการดำเนินงาน อำนาจหน้าที่ และจริยธรรม ดังนี้

### หลักการดำเนินงาน

1. ต้องยึดประชาชน ยึดความต้องการของชุมชนเป็นหลักและบริหารบนหลักการวิทยาลัยชุมชนมีประชาชนเป็นเจ้าของ
2. ต้องยึดหลักการทำงานเป็นทีม
3. ต้องยึดหลักการบริหารการศึกษาภายใต้บทบาทของกรรมการและเลขานุการของสภาวิทยาลัยชุมชน ที่บริหารงานไปสู่เป้าหมาย ภายใต้การกำกับนโยบาย แผน และการร่วมตัดสินใจโดยสภาวิทยาลัยชุมชน
4. ต้องยอมรับและเคารพในบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาวิทยาลัยชุมชนซึ่งเป็นผู้แทนของชุมชน
5. ต้องยึดหลักการสร้างพันธมิตร และจัดการศึกษาเป็นระบบเครือข่ายที่มีเอกภาพ
6. ต้องยึดหลักการเข้าถึงและประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับสูงสุด
7. ต้องพัฒนาปรับพื้นฐานความรู้ของผู้เรียนให้ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด (Developmental Education)
8. กระบวนการจัดการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตรเป็นไปอย่างรวดเร็วทันกับความต้องการ
9. การจัดการศึกษา การวัดผล ประเมินผล ให้คำนึงถึงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตร
10. ยึดหลักเป้าหมาย ผลผลิตของความสำเร็จ คือ การสำเร็จการศึกษา การศึกษาต่อเนื่อง และการมีงานทำของผู้เรียน

ตารางที่ 1 หน้าที่ความรับผิดชอบและแนวปฏิบัติของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

หน้าที่ความรับผิดชอบ	แนวปฏิบัติ
<p>1. หน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักการดำเนินงาน</p> <p>1.1 ต้องยึดประชาชน ความต้องการของชุมชนเป็นหลัก และบริหารบนหลักการวิทยาลัยชุมชน มีประชาชนเป็นเจ้าของ</p> <p>1.2 ต้องยึดหลักการทำงานเป็นทีม</p>	<p>1. แนวปฏิบัติตามหลักการดำเนินงาน</p> <p>1.1 การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ให้ดำเนินการทุกวิธีเพื่อให้รู้ความต้องการของชุมชนที่แท้จริง โดย</p> <p>(1) สำรวจความต้องการ สำรวจปัญหาของประชาชนในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ(ในจังหวัด) เป็นประจำ และทำอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>(2) แปลผลที่ได้จากการสำรวจเป็นความต้องการและเป็นปัญหาที่ประชาชนต้องการได้รับการศึกษา และอบรมให้เป็นหลักสูตรทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามความเหมาะสม ของศาสตร์สาขาต่าง ๆ</p> <p>(3) จัดการศึกษาและฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ให้สมาชิกในชุมชนได้เข้าถึงการศึกษาได้</p> <p>1.2 หลักการทำงานเป็นทีม มีดังต่อไปนี้</p> <p>(1) มีการประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ</p> <p>(2) ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอน มีผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนชุมชน ชุมชนเข้ามาร่วม เข้ามา มีบทบาท เช่น ให้ประชาชนเข้ามาเป็นกรรมการหน่วยจัดการศึกษา ให้มีกรรมการย่อยในแต่ละเรื่องที่จะดำเนินการ เช่น กรรมการความร่วมมือ กรรมการมาตรฐาน</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

หน้าที่ความรับผิดชอบ	แนวปฏิบัติ
<p>1.3 ต้องยึดการบริหารการศึกษาในบทบาทของกรรมการและเลขานุการสภาวิทยาลัยชุมชนที่บริหารงานไปสู่เป้าหมายภายใต้การกำกับนโยบาย แผน และการร่วมตัดสินใจโดยสภาวิทยาลัยชุมชน</p> <p>1.4 ต้องยอมรับและเคารพในบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภาวิทยาลัยชุมชน ซึ่งเป็นผู้แทนของชุมชน</p> <p>1.5 ต้องยึดหลักการสร้างพันธมิตรและจัดการศึกษาระบบเครือข่าย</p>	<p>ความร่วมมือ กรรมการมาตรฐาน การศึกษา กรรมการกองทุน ฯลฯ</p> <p>1.3 ต้องยึดการบริหารการศึกษาในบทบาทของกรรมการและเลขานุการสภาวิทยาลัยชุมชนที่บริหารงานไปสู่เป้าหมายภายใต้การกำกับนโยบาย แผน และการร่วมตัดสินใจโดยสภาวิทยาลัยชุมชน</p> <p>1.4 แนวปฏิบัติดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) สร้างระบบการนำเสนอ นโยบาย แผนการจัดการศึกษาและงบประมาณให้สภาวิทยาลัยชุมชนเห็นชอบ</li> <li>(2) ดำเนินงานตามนโยบาย แผนที่สภาวิทยาลัยชุมชนให้ความเห็นชอบ</li> <li>(3) นำเสนอผลการดำเนินงานและผลการดำเนินงานประจำปีต่อสภาวิทยาลัยชุมชน</li> </ol> <p>1.5 การสร้างพันธมิตรและจัดการศึกษาระบบเครือข่าย มีหลักดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) แสวงหาพันธมิตรที่มีศักยภาพในการเป็นหน่วยจัดการศึกษา และจัดการศึกษาร่วมกัน</li> <li>(2) แสวงหาพันธมิตรสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เพื่อการศึกษาต่อของนักศึกษา เพื่อความร่วมมือทางวิชาการ งานสำรวจวิจัย</li> </ol>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

หน้าที่ความรับผิดชอบ	แนวปฏิบัติ
<p>1.6 ต้องยึดหลักการเข้าถึงและประโยชน์ที่ประชาชนได้รับสูงสุด</p> <p>1.7 ต้องพัฒนาปรับพื้นฐาน ความรู้ของผู้เรียนให้ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถเรียนตามหลักสูตรที่กำหนดจนจบหลักสูตรได้ (Developmental Education)</p> <p>1.8 กระบวนการจัดการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตรเป็นไปอย่างรวดเร็วและทันกับความต้องการ</p>	<p>(3) แสวงหาพันธมิตร ภาคธุรกิจเอกชน บริษัทแหล่งงาน เพื่อการมีงานทำของนักศึกษา</p> <p>1.6 การเข้าถึงประโยชน์ที่ประชาชนได้รับสูงสุดมีแนวปฏิบัติดังนี้</p> <p>(1) จัดห้องเรียนให้เข้าถึงประชาชน</p> <p>(2) จัดตั้งหน่วยจัดการศึกษาที่มีศักยภาพในพื้นที่ที่ประชาชนต้องการ</p> <p>(3) วางระบบการทดสอบสมรรถนะ และการจัดหลักสูตรปรับพื้นฐานให้สอดคล้องกัน</p> <p>(4) แสวงหาพันธมิตรจากภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>1.7 วางระบบการปรับพื้นฐานความรู้ผู้เรียน โดยจัดให้มีระบบการทดสอบผู้เข้าเรียนแล้วปรับพื้นฐานผู้เรียนตามผลการทดสอบนั้น</p> <p>1.8 กระบวนการจัดการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร มีหลักการดังนี้</p> <p>(1) สนับสนุนให้สภาวิชาการ ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนและตลาดแรงงานให้เป็นปัจจุบัน</p> <p>(2) วางระบบการพัฒนาหลักสูตรให้มีความคล่องตัวมากขึ้น</p> <p>(3) วางระบบการเปิดสอนตามหลักสูตรที่พัฒนาและได้รับการอนุมัติ</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

หน้าที่ความรับผิดชอบ	แนวปฏิบัติ
<p>1.9 การจัดการศึกษา การวัดผล ประเมินผล ให้คำนึงถึง คุณภาพ และมาตรฐาน การศึกษาตามหลักสูตร</p>	<p>แล้วให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว</p> <p>1.9 การจัดการศึกษา การวัดผล และการ ประเมินผลอย่างมีคุณภาพ และมี มาตรฐานการศึกษามีหลักการดังนี้</p> <p>(1) วางระบบกระบวนการจัดการศึกษา การกำกับดูแลในระบบเครือข่ายที่ มีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ</p> <p>(2) วางระบบการวัดผล ประเมินผลที่มี คุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน ทั้งระบบเครือข่าย</p> <p>(3) วางระบบการติดตาม ตรวจสอบ คุณภาพการจัดการศึกษาภายใน ระบบเครือข่ายให้เป็นไปตาม หลักสูตร</p>
<p>1.10 ยึดหลักเป้าหมายความสำเร็จของผู้เรียน ความสำเร็จ คือ</p> <p>(1) การสำเร็จการศึกษา</p> <p>(2) การศึกษาต่อเนื่อง</p> <p>(3) การมีงานทำของผู้เรียน</p>	<p>1.10 เป้าหมายของความสำเร็จที่มี ประสิทธิภาพมีแนวปฏิบัติดังนี้</p> <p>(1) จัดการศึกษาให้เข้าถึงประชาชน</p> <p>(2) จัดระบบบริหารนักศึกษาและการ ช่วยเหลือปรับพื้นฐานผู้เข้าเรียนที่ มีประสิทธิภาพ</p> <p>(3) จัดบริการทางเลือกรูปแบบ การศึกษาที่หลากหลาย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาวะความจำเป็น ของผู้เรียนและสร้างความเข้าใจ กับชุมชนในทางเลือกต่าง ๆ</p> <p>(4) จัดการศึกษาในหลักสูตรที่เป็น ความต้องการกำลังคนของตลาด แรงงาน</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

หน้าที่ความรับผิดชอบ	แนวปฏิบัติ
	<p>(5) การศึกษาในหลักสูตรที่เป็นความต้องการกำลังคนของตลาดแรงงาน</p> <p>(6) วางระบบการประสานสัมพันธ์กับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง วางระบบประสานสัมพันธ์กับแหล่งงาน สถานประกอบการเพื่อการมีงานทำ</p> <p>(7) จัดหลักสูตรที่สอดคล้องต่อการประกอบกิจการ(Entrepreneurship) เพื่อการประกอบอาชีพอิสระ</p> <p>(8) ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ส่งเสริมสนับสนุนธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) เพื่อช่วยเหลือผู้สำเร็จการศึกษา</p>

## 2.6 จริยธรรมของผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน

ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน เป็นผู้ที่สภาวิทยาลัยชุมชน ให้ความไว้วางใจ ดังนั้นผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนจึงต้องยึดหลักจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ดังต่อไปนี้

## 1. จริยธรรมในการทำหน้าที่กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน

1.1 เป็นผู้ที่ศึกษาหาความรู้ เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบให้เป็นที่น่าเชื่อถือ

1.2 ให้ความสำคัญอันดับสูงกับการเข้าร่วมประชุม และจะเป็นผู้ตรงต่อเวลาในการเข้าประชุม

1.3 ร่วมมือกับสภาวิทยาลัยชุมชนและสภาวิชาการ โดยต้องให้ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

1.4 ลงมติโดยยึดความสำจริต ในทุกประเด็นปัญหามากกว่าลงมติเพราะความเห็นชอบหรือความไม่ชอบส่วนตัว เนื่องจากความกดดันจากอำนาจอันไม่ชอบด้วยหลักการและเหตุผล

- 1.5 สนับสนุนมติของสภาวิทยาลัยชุมชนโดยไม่คำนึงว่า ตนเองจะลงคะแนนเสียงอย่างไร
- 1.6 คำนึงเสมอว่า ประธานสภาวิทยาลัยชุมชนและองค์กรร่วมของสภาวิทยาลัยชุมชนทั้งหมด โดยมีผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนซึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการเป็นผู้แทนของวิทยาลัยชุมชน
- 1.7 อะไรที่เป็นเสียงสะท้อน เสียงวิพากษ์วิจารณ์ที่ได้รับรู้ จะเสนอเสียงสะท้อนเหล่านี้ไปยังประธานสภาวิทยาลัยชุมชน
- 1.8 จะต่อต้าน ฝืนต่อความเขี้ยวอนทั้งหลายในการใช้ตำแหน่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
- 1.9 ปฏิบัติหน้าที่เยี่ยงผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ซึ่งปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานที่สภาวิทยาลัยชุมชนให้ความเห็นชอบ ไม่ใช่ผู้กำหนดและกำกับนโยบาย
- 1.10 แสวงหาทรัพยากรจากรัฐบาล ฝ่ายนิติบัญญัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจากภาคเอกชน เพื่อประโยชน์ในการบริหาร การทำนุบำรุงวิทยาลัยชุมชน
- 1.11 ให้การสนับสนุนสมาคมกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน
- 1.12 มุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานของสภาวิทยาลัยชุมชน มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด
- 1.13 สร้างความเข้าใจและยึดถือการทำเวทีประชาคม กระตุ้นให้ประชาชนที่มีความสนใจ องค์กรต่าง ๆ ตลอดจนสื่อมวลชนได้เข้าร่วมอภิปรายถึงการดำเนินงานในปัจจุบันและแผนในอนาคตของวิทยาลัยชุมชน
- 1.14 ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ไม่แสวงหาผลประโยชน์ หรือไม่ทำประโยชน์ที่ทับซ้อนกับกิจการของวิทยาลัยชุมชน
- 1.15 แสดงความคิดเห็นระหว่างประชุมจนเสร็จสิ้น โดยไม่ออกไปวิจารณ์นอกห้องประชุม
2. จริยธรรมพื้นฐานของการเป็นครู
- 2.1 ต้องรักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยส่งเสริมให้มีกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า
- 2.2 ต้องอบรม สั่งสอน สร้างเสริมความรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้อง คึงาม ให้เกิดแก่ศิษย์เต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- 2.3 ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้งกาย วาจา และจิตใจ

- 2.4 ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์
- 2.5 ต้องไม่แสวงหาประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติและไม่ใช้ศิษย์กระทำการใด ๆ อันเป็นการหาประโยชน์แก่ตน โดยมีขอบ
- 2.6 ต้องพัฒนาตนเองทั้งด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ
- 2.7 รักและศรัทธาในอาชีพครูและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพครู
- 2.8 พึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูและชุมชนในทางสร้างสรรค์
- 2.9 พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย
- 2.10 ยึดหลักพรหมวิหาร 4
3. จริยธรรมพื้นฐานของการปฏิบัติงานระบบราชการ มีความซื่อสัตย์ สุจริต จิตมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ความละเอียด จริยธรรมและเสียสละ
4. จริยธรรมที่มีต่อหน่วยงาน
- 4.1 พึงเป็นผู้มีศีลธรรมอันดี และประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการที่ดี
- 4.2 พึงใช้วิชาในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ในกรณีที่วิชาชีพใดมีจรรยาบรรณวิชาชีพกำหนดไว้ ก็พึงปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพนั้นด้วย
- 4.3 พึงมีทัศนคติที่ดี และพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- 4.4 พึงปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความสุจริต เสมอภาค และปราศจากอคติ
- 4.5 พึงปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างเต็มกำลังความสามารถ รอบคอบ รวดเร็ว ขยันหมั่นเพียร ถูกต้องสมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชนเป็นสำคัญ
- 4.6 พึงประพฤติตนเป็นผู้ตรงต่อเวลา และใช้เวลาราชการให้เป็นประโยชน์ต่อทางราชการอย่างเต็มที่
- 4.7 พึงดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างประหยัด คู้มค่า โดยระมัดระวังมิให้เสียหายหรือสิ้นเปลืองเยี่ยงวิญญูชนจะพึงปฏิบัติต่อทรัพย์สินของตนเอง

### 5. จริยธรรมที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

5.1 พึงมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือกลุ่มงานของทั้งในด้านการให้ความคิดเห็น การช่วยทำงาน และการแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งการเสนอแนะในสิ่งที่เห็นว่าจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบด้วย

5.2 ผู้บังคับบัญชา พึงดูแลเอาใจใส่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ สวัสดิการ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

5.3 พึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทางที่ชอบ รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในบรรดาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

5.4 พึงปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และมนุษยสัมพันธ์

5.5 พึงละเว้นจากการนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง

### 6. จริยธรรมที่มีต่อประชาชนและสังคม

6.1 พึงให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเป็นธรรมชาติ เพื่อมีน้ำใจ และใช้กริยาวาจาที่สุภาพอ่อนโยน เมื่อเห็นว่าเรื่องใดไม่สามารถปฏิบัติได้หรือไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนจะต้องปฏิบัติ ควรชี้แจงเหตุผลหรือแนะนำให้ติดต่อไปยังหน่วยงาน หรือบุคคลซึ่งตนทราบว่ามีความเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ต่อไป

6.2 พึงประพฤติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือของบุคคลทั่วไป

6.3 พึงละเว้นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยที่วิญญูชนจะให้แก่กันโดยเสน่หาจากผู้มาติดต่อราชการหรือผู้ซึ่งอาจได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น หากได้รับไว้แล้วและทราบภายหลังว่าทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่ได้รับไว้มีมูลค่าเกินปกติวิสัย ก็ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็ว เพื่อดำเนินการตามสมควรแก่กรณี (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน : 40 - 49)

### ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

วิโรจน์ กระแสमुख (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน 100 หน่วยงาน จำนวน 900 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (principal component analysis) หมุนแกนแบบ ออโธโกนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีเวรีแมกซ์ (Varimax Method) จากการศึกษาได้องค์ประกอบคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความรู้และความสามารถในวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพอุปนิสัย ด้านความรู้แวก์ล้อมสำหรับพัฒนางาน ด้านความเชื่อและอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความสามารถเชิงวิเคราะห์และมีเหตุผลในการตัดสินใจ ด้านความคิดและบุคลิกลักษณะเฉพาะตัว ด้านต้นแบบหรือตัวอย่างที่ดี และด้านความคล่องตัว กระฉับกระเฉงและมีความมุ่งมั่น

สุชาติ เต่าสุวรรณ (2545) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทุกสังกัดภาคีรัฐบาลในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 167 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด ทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับ ที่ 2 ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและอันดับสุดท้าย ด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกส่วนตัว คือ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน คือ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลภายนอก ด้านความรู้ความสามารถ มีความสามารถในการบริหารเวลา

อนุชิต วรรณสุทธิ (2545 : 75 – 78) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ในอนาคตตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นสอดคล้องกันมากที่สุด คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดเป้าหมายสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าปฏิรูปปรับปรุง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และความคมทางปัญญา

2. มีความสามารถทางวิชาการ เป็นผู้ใฝ่รู้ เป็นนักอ่าน นักคิด นักเขียน สื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ วิเคราะห์ภารกิจขององค์กร คิดพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

3. มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ขยันและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นคนทันสมัย กระตือรือร้น กล้าหาญอดทน ซื่อสัตย์และตรงต่อเวลา มีธรรมาจริยธรรม สุขภาพจิตดี สุขภาพกายแข็งแรง

4. ในด้านการบริหาร สามารถให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความเชื่อมั่น สร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมงาน จัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5. มีความไวต่อสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม กล้ารับฟังคำตำหนิ ข้อเสนอแนะ และเปิดเผยให้ทีมงานทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไข มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทในสาขาการบริหารการศึกษา

กฤษณะ สุมาลย์โรจน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม มีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบริหารจัดการ และด้านวิชาการ ตามลำดับ

เพชรรัตน์ นิ่มพันธุ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ สำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ คุณลักษณะขององค์ประกอบส่วนตัวที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้าน บุคลิกภาพและด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะขององค์ประกอบวิชาชีพที่อยู่ในระดับ มากที่สุด คือ ด้านความรู้และความสามารถทางการบริหาร 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้แทนกลุ่มบุคคลที่เป็นองค์ประกอบของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีสถานะต่างกัน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้แทนสมาคมหรือชมรมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษามีทัศนะ แตกต่างกับผู้แทนกลุ่มอื่น ๆ แต่ผู้แทนกลุ่มสถานะอื่น ๆ มีทัศนะ ที่ไม่แตกต่างกัน 3) การเปรียบเทียบ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้แทนกลุ่มบุคคลที่เป็นองค์ประกอบของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความต้องการเข้าเป็นคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน

อวิศา อรัญญา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในเขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ทั้ง 6 ด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ 1) ด้านการเป็นผู้นำ สามารถสร้างความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) ด้านบุคลิกภาพมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับ งานในหน้าที่ 3) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา 4) ด้านความสามารถ/ทักษะมีความรู้และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารเป็นอย่างดี และเป็นนักบริหารและนักจัดการที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ด้านการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการจัดองค์การบริหารตลอดจนพัฒนา งานและ 6) ด้านความรู้ลึกและรู้รอบ มีความรอบรู้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ ข่าวสาร และเทคโนโลยี สมัยใหม่

จักรพรรดิ จิตมณี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (2) เปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา และการดำรงตำแหน่งเดิม และ (3) เสนอแนวทางในการสร้างเสริมสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการภาพรวมอยู่ในระดับที่มีสมรรถนะที่พึงประสงค์มากที่สุด โดยมีสมรรถนะด้านวิชาการและด้านบริหารงานบุคคลระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป อยู่ในระดับมาก (2) สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษาและการดำรงตำแหน่งเดิมพบว่าไม่แตกต่างกัน ยกเว้น สมรรถนะด้านวิชาการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวุฒิปริญญาเอก และปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ได้แก่ การพัฒนาประสิทธิภาพการจัด

งานธุรการและการบริหารทั่วไป การจัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการ และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างองค์กรภาครัฐและเอกชนตามลำดับ

พัชรมณ เทียนศรี (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี (2) เปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง และ (3) ศึกษาแนวทางในการสร้างเสริมสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีสมรรถนะการบริหารจัดการมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกด้าน (2) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างพบว่าไม่แตกต่างกัน และ (3) แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาให้ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมหรือมีจรรยาภิบาล การเสริมสร้างทักษะในการนิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการตามลำดับ

ไพฑูรย์ มีวีระสม (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ประชากรคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 431 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมีสมรรถภาพ ในภาพรวมในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ 1) ด้านศักยภาพในการเป็นผู้นำ 2) ด้านการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ 3) ด้านการสร้าง ความเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร 4) ด้านศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านความเฉียบคมทางการบริหาร เรื่องที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละด้าน ได้แก่ 1) ปฏิบัติตนในลักษณะที่ดีงามและมีมารยาทที่ดีต่อบุคคลอื่น 2) รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนาตนเอง 3) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และส่งเสริมบรรยากาศของการสื่อสารระบบเปิด 4) มีความมั่นคงและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 5) นำหลักคุณธรรมมาใช้พัฒนาคัดเลือกและการจัดลักษณะงานที่หลากหลาย

สมประสงค์ อินเจริญ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัย เขต 2 การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัย เขต 2 2) วิเคราะห์ห้องค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัย เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัย เขต 2 ปีการศึกษา 2547 จำนวน 560 คน จาก 140 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบและหมุนแกนแบบวาริแมกซ์ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัย เขต 2 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ รองลงมาคือ ด้านผู้นำ ด้านทักษะการบริหาร และด้านวิชาชีพตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญมี 5 องค์ประกอบโดยด้านทักษะการบริหารมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านผู้นำ คุณลักษณะด้านการแสวงหาความรู้ และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "มาก" เรียงจากมากไปหาน้อย คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านความรู้ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหาร ใน 3 อันดับแรก คือ หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหาร และการเป็นผู้นำหรือมีความรู้ทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบ ที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความต้องการวิธีการ และรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรมสัมมนาและการศึกษาดูงาน

ขุนวัง ญวงศ์ศรี (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 และเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การบริหาร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 153 คน เครื่องมือเป็นมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ t-test, F-test และเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ่ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์พบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อนำมาเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ่ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี แตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

เฉลิมวิทย์ ฉิมตระกูล (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหารกิจการนักศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารกิจการนักศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยสอบถามจากผู้บริหารกิจการนักศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยจำนวน 146 สถาบัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) โดยใช้เทคนิค PCA (principal component analysis) และหมุนแกนตัวประกอบแบบ ออโธโกนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method) ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารกิจการนักศึกษาระดับอุดมศึกษาประกอบด้วย 6 สมรรถนะหลัก ได้แก่ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีความคล่องตัวกระฉับกระเฉงกระตือรือร้น มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่สร้างปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนานักศึกษา เป็นผู้ให้ความสนใจในการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร และมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี

ยิ่งยศ พลละเลิศ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และครู วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์

เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สมรรถนะด้านสติปัญญา สมรรถนะด้านการปรับตัว สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ ส่วนแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ควรพัฒนาเรื่องดังนี้ การศึกษาต่อสาขาการบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การอบรมหลักสูตรการบริหารงานต่าง ๆ การศึกษาคูงาน โรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ การศึกษากฎหมายระเบียบ วิธีปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงาน การนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงพัฒนางาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทักษะการสื่อสาร การประสานงาน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกล้าตัดสินใจ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน

ฐนิกันต์ เต่งตระกูล (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพัฒนาทำให้ได้สมรรถนะจำนวน 14 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมีจริยธรรม 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 4) การบริหารจัดการเรียนรู้ 5) การพัฒนาตนเอง 6) การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ 7) การมีภาวะผู้นำ 8) การสื่อสารและจูงใจ 9) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 10) การทำงานเป็นทีม 11) การมีวิสัยทัศน์ 12) การนิเทศและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 13) การบริการที่ดี 14) การวิเคราะห์และการสังเคราะห์

### งานวิจัยต่างประเทศ

แมกนุสัน (Magnuson 1971: 88-91, อ้างถึงใน สุทธิธรรม ดันดิรจนวงศ์) วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้าน อาชีพ (Professional Characteristics) และคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญคือ 1) มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี 2) มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี 3) รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ 4) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี 5) ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 6) เป็นผู้นำเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน 7) มีความสนใจในบุคคลอื่น ๆ 8) มีความสามารถในงานวางแผน และการจัดระเบียบงาน 9) รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น 10) รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจที่มาจากรุ่นที่

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม 2) มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี 3) มีความรู้กว้างขวาง 4) มีสติไม่ใช้อารมณ์ 5) มีความจริงใจ 6) ความเป็นมิตร 7) มีอารมณ์ขัน 8) มีใจกว้างและเปิดเผย 9) มีความเสมอต้นเสมอปลาย 10) มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สตอกคิลล์ (Stogdill 1974: 62-63, อ้างถึงใน สุทธิวรรณ ดันดิรจนวงศ์) วิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จใน 6 ลักษณะคือ 1) ลักษณะทางกาย 2) ลักษณะทางสังคม 3) ลักษณะทางสติปัญญา 4) ลักษณะทางบุคลิกภาพ 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน

6) ลักษณะภูมิหลังทางสังคม และพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) มีสติปัญญาดี 2) ความเป็นนักวิชาการ 3) มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน 4) มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม 5) มีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ 6) เป็นผู้มีสังคมดี 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 8) มีความอดทน 9) มีวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ 10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 11) มีความกระตือรือร้น มีวิสัยทัศน์ 12) ให้ความร่วมมือ 13) เป็นที่ยกย่องนับถือ 14) มีความสามารถในการปรับปรุงงาน 15) มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

เดวิส (Davis 1978: 5189 – A, อ้างถึงใน สุปรณิษ อุดมเพ็ญ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชนแห่งมลรัฐฟลอริดา พบว่า มีสมรรถภาพอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่น การพัฒนาโครงการ และการพัฒนาการเรียนการสอน โดยที่สมรรถภาพด้านพัฒนาชุมชนนั้น ผู้บริหารไม่มีเวลาออกไป ปฏิบัติงานได้เต็มที่ เพราะต้องปฏิบัติงานในสถาบันกันส่วนมาก

โคล (Cloe 1973 : 4776 – A, อ้างถึงใน สุปรณิษ อุดมเพ็ญ) ที่ศึกษาสมรรถภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของ รัฐอินเดียน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีสมรรถภาพที่จำเป็นและสำคัญต่อความสำเร็จการบริหารงาน 5 ด้าน คือ

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

จากผลการวิจัยได้ศึกษาผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ และได้จัดลำดับความสำคัญของสมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้สูงสุด ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับสมรรถภาพในทุกด้าน ส่วนผู้บริหารระดับต่ำให้ความสำคัญ

ต่อสมรรถภาพด้านการจูงใจบุคลากรสูงกว่าด้านอื่นๆ และผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญต่อสมรรถภาพทางสังคมสัมพันธ์สูงอีกด้วย

นิวตัน (Newton 1987 : 54, อ้างถึงใน สุปรณีช อุดมเพ็ญ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลาย พบว่า บรรดาคุณสมบัติที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารนั้น มีหลายประการ เช่น ความสามารถเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดรวบยอด และการวิเคราะห์ การวิจัยพื้นฐานและการวางแผนการแก้ปัญหาความเปลี่ยนแปลงใน ด้านต่างๆ

แฮมลิน (Hamlin 1990 : 5-6) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจ และมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) บุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง คำสั่งใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรีกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและการพัฒนา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ จนเกิดความสมดุล 7) มีประสิทธิผลในการมอบหมายงาน

ท๊าฟฟ์ (Taff 1998 : 286, อ้างถึงใน จันทิมา อมันตกุล) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คนใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐออบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน จากเอกสารงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า

1. พฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ได้แก่ ความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการ ทักษะการบริหาร บุคลิกภาพ ความสามารถในการระบวงการบริหารจัดการ
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ พฤติกรรมด้านสังคม บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นประชาธิปไตย เป็นผู้ดำรงไว้ซึ่งศีลธรรม วัฒนธรรมและประเพณี เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นอันเป็นภาพลักษณ์ที่บ่งบอกความโดดเด่นของผู้บริหาร
3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านอื่น ๆ ที่เป็นส่วนประกอบให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ภาคภูมิใจ ประทับใจและได้รับการยอมรับของชุมชน ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม การมีน้ำใจ ไม่ถือตัว ฯลฯ ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

อิธ (Eith 2002, อ้างถึงใน ริวีวรรณ เผ่ากัณหา) ศึกษาบทบาทวิสัยทัศน์และสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในศตวรรษที่ 21 ในวิทยาลัยชุมชน ในมลรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 25 คน โดยการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีวิสัยทัศน์ 3 ประการ คือ 1) สร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 3) การปรับปรุงการสนับสนุนองค์กร ในด้านบทบาทพบว่ามี 3 บทบาท คือ 1) การแสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม 2) การให้บริการ 3) การเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ ส่วนในด้านสมรรถนะพบว่าหัวหน้าภาควิชาในอนาคตต้องมีสมรรถนะ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน 4) การนำและการจัดการ

มาร์มอน (Marmon 2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร สมรรถนะด้านการรับบุคคล สมรรถนะด้านการแนะนำ สมรรถนะด้านหลักสูตรทั่วไป สมรรถนะด้านหลักสูตรพิเศษ สมรรถนะด้านการหาเงินมาช่วยเหลือ สมรรถนะด้านการติดตามและประเมินผล สมรรถนะด้านการจัดทำของงบประมาณ สมรรถนะด้านสารสนเทศ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์กับชุมชน สมรรถนะด้านการสรรหา สมรรถนะด้านการสอน และสมรรถนะด้านเทคโนโลยี

ในการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชนในประเทศไทย” จากแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. (2550) เทื่อน ทองแก้ว (2545) มานพ สุขเกษม (2545) กฤษณะ สุมาลย์โรจน์ (2545) วิโรจน์ กระแสमुख (2544) เฉลิมวิทย์ ฉิมตระกูล (2550) สังเคราะห์ แนวทางการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน ภารกิจของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน จำแนกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงาน ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย ด้านการจัดการศึกษาตลอดชีวิต และด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงการสังเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กรอบแนวคิดในการสังเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

แนวคิด	สมรรถนะ	ด้าน(ข้อ)	คำถาม
เพื่อน ทองแก้ว	<p>1. ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม</li> <li>- ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก</li> <li>- ความยืดหยุ่น</li> <li>- ปรับเปลี่ยนได้</li> <li>- จูงใจใฝ่บริหาร</li> <li>- การคิดเชิงกลยุทธ์</li> <li>- วิสัยทัศน์</li> </ul> <p>2. ศักยภาพในการเป็นผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารความขัดแย้ง</li> <li>- ตระหนักในคุณค่าวัฒนธรรม</li> <li>- ความจงรักภักดี/เชื้อสัจย์</li> <li>- สร้างทีมงาน</li> </ul> <p>3. มุ่งไปสู่ผลลัพธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- การให้บริการลูกค้า</li> <li>- การตัดสินใจ</li> <li>- ความเป็นผู้ประกอบการ</li> <li>- การแก้ปัญหา</li> <li>- มีเทคนิคที่เชื่อถือได้</li> </ul> <p>4. ความเข็มบคมทางการบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารทางการคลัง</li> <li>- การบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> <li>- การบริหารเทคโนโลยี</li> </ul> <p>5. การสร้างความเข้าใจในการติดต่อสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้อิทธิพล / เจริญ</li> <li>- ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล</li> </ul>	<p>การศึกษาตลอดชีวิต(69)</p> <p>ภาวะผู้นำ(11,44)</p> <p>การบริหารงาน(8,13)</p> <p>ภาวะผู้นำ(62)</p> <p>การพัฒนามนุษย์(80)</p>	<p>69.ทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p> <p>11.ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน กล้าตัดสินใจตามสถานการณ์</p> <p>44. สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี</p> <p>8. สามารถลดความขัดแย้งในองค์กร</p> <p>13. ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว</p> <p>62. สร้างความรู้สึกรักครู-อาจารย์ได้ตระหนักถึงการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม</p> <p>80.สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความยืดหยุ่น</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวคิด	สมรรถนะ	ด้าน(ข้อ)	คำถาม
เพื่อน ทองแก้ว  กพ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา</li> <li>- ความเป็นหุ้นส่วนกัน</li> <li>- เข้าใจการเมือง</li> <li>- การสื่อสารด้วยการเขียน</li> </ul> สมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารงาน               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับตัวและความยืดหยุ่น</li> <li>- ทักษะในการสื่อสาร</li> <li>- การประสานสัมพันธ์</li> </ul> </li> <li>2. ความรอบรู้ในการบริหาร               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- การมีจิตมุ่งบริการ</li> <li>- การวางแผนกลยุทธ์</li> </ul> </li> <li>3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์               <ul style="list-style-type: none"> <li>- รับผิดชอบตรวจสอบได้</li> <li>- การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์</li> <li>- การบริหารทรัพยากร</li> </ul> </li> <li>4. การบริหารอย่างมืออาชีพ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การตัดสินใจ</li> <li>- การคิดเชิงกลยุทธ์</li> <li>- ความเป็นผู้นำ</li> </ul> </li> </ol>	การบริหารงาน (3,4,12,14,40,49,86)	3. ทักษะในการมอบหมายงานและควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 4. ความสามารถในการสื่อสาร 12. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสามารถตัดสินใจตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม 14. ความรอบรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ 40. รูปแบบการเป็นผู้นำของตนเอง สามารถแสดงบทบาทตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม 49. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถได้เหมาะสม 86. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวคิด	สมรรถนะ	ด้าน(ข้อ)	คำถาม
ผอ.วชช.	1. ยึดประชาชน ความต้องการของชุมชน 2. ยึดหลักการทำงานเป็นทีม 3. การบริหารภายใต้บทบาทของกรรมการและเลขานุการร่วมตัดสินใจ 4. ยอมรับและเคารพในบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภา 5. สร้างพันธมิตรและจัดการศึกษาในระบบหรือในที่มีเอกภาพ 6. ยึดหลักการเข้าถึงประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับสูงสุด 7. ปรับพื้นฐานผู้เรียน 8. จัดกระบวนการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตรรวดเร็วทันกับความต้องการ 9. จัดการศึกษา วัตถุประสงค์ ประเมินผล	การบริหาร(2,7,78,84) ภาวะผู้นำ(46,64)  การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย (85)	67. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา 68. สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานและเครือข่าย 70. นำแหล่งทรัพยากรท้องถิ่นมาเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา 2. ความสามารถในการนำนโยบายการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนสู่การปฏิบัติ 7. กำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับฝ่ายบริหาร 78. ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย 84. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม 46. รับฟังความคิดเห็นในที่ประชุมด้วยหลักการและเหตุผล 64. เปิดโอกาสให้ชุมชนและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวคิด	สมรรถนะ	ด้าน(ข้อ)	คำถาม
เฉลิมวิทย์ นิมิตระกูล	10. เป้าหมายของ ความสำเร็จ คือ การสำเร็จ การศึกษา การศึกษาต่อเนื่อง การมีงานทำ	การพัฒนามนุษย์(47)	85. สร้างพันธมิตรและจัด การศึกษาที่เป็นระบบ เครือข่ายที่มีเอกภาพ
	1. การทำงานเป็นทีม	การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและ เครือข่าย(65)	47. มีความรู้ความเข้าใจใน การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์
	2. คล่องตัวกระฉับกระเฉง		65. ความสามารถในการ ติดต่อสื่อสาร และ
	3. ความสามารถในการ บริหารการเปลี่ยนแปลง	คุณธรรมจริยธรรม(61)	ประสานงานกับทุกฝ่าย
	4. การบริหารจัดการที่สร้าง ปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนา นักศึกษา	ภาวะผู้นำ(6,11)	61. จัดมุงบริการที่คำนึงถึง ผู้เรียนเป็นสำคัญ
	5. ให้ความสนใจในการ สร้างขวัญกำลังใจบุคลากร		6. สามารถสร้างแรงจูงใจ ให้คนทำงาน
	6. ยึดหยุ่นปรับตัวได้ดี	การบริหาร(71,79)	11. ยึดหยุ่นในการ ปฏิบัติงาน กล้าตัดสินใจ ตามสถานการณ์
กฤษณะ สุมาลย์ โรจน์	1. คุณธรรมจริยธรรม	คุณธรรมจริยธรรม (50,51,53,54,55,56,57,58,59,60)	71. การจัดสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการจัดการเรียน การสอนและการ ปฏิบัติงานของบุคลากร
	2. ภาวะผู้นำ		79. จัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อ สร้างบรรยากาศของใจใน การปฏิบัติงาน
	3. ด้านบริหารจัดการ		50. ชื่อสัตย์สุจริตต่อ หน้าที่การงานและ หน่วยงาน
	4. ด้านวิชาการ		51. สำเนียงรับผิดชอบต่อ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
			53. ความขยันหมั่นเพียร อดทน ต่องานและ อุปสรรคต่าง ๆ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวคิด	สมรรถนะ	ด้าน(ข้อ)	คำถาม
<p>ลักษณะ สุมาลย์ โรจน์</p>		<p>ภาวะผู้นำ(5,18,41,43,45)</p>	<p>54. ความยุติธรรม สามารถปฏิบัติต่อ ผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอ ภาค</p> <p>55. ความบริสุทธิ์ใจและ ซื่อสัตย์ต่องานและ ผู้ร่วมงาน</p> <p>56. ความเสียสละและอุทิศ ตนในการปฏิบัติงานเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม</p> <p>57. ความเคารพกฎ กติกา และระเบียบวินัยของ หน่วยงานอย่างเคร่งครัด</p> <p>58. เน้นความถูกต้อง มากกว่าถูกใจ</p> <p>59. วางตนเสมอต้นเสมอ ปลาย</p> <p>60. ให้เกียรติและยกย่อง ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>5. มีจิตวิสัยการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น</p> <p>18. ชมเชยหรือคำหยา ผู้ใต้บังคับบัญชาใน โอกาสที่เหมาะสม</p> <p>41. สร้างสรรคทาให้ ผู้ร่วมงานรัก ผูกพันต่อ งานและองค์กร</p> <p>43. นำพลังอำนาจ (power) เข้ามาใช้ในการปกครอง ได้อย่างเหมาะสม</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวคิด	สมรรถนะ	ด้าน(ข้อ)	คำถาม
		<p>การบริหาร(1,38,39,73)</p> <p>วิชาการ(10,22,23,25,26,27,29,77)</p>	<p>1. ความรู้เกี่ยวกับหลักและทฤษฎีการบริหาร และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน</p> <p>38. สามารถปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงานได้ตามบทบาทหน้าที่</p> <p>39. สามารถควบคุม กำกับและติดตามงานในวิทยาลัยชุมชนได้ดี</p> <p>73. คัดเลือกและกำหนดความรับผิดชอบให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ</p> <p>10. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์</p> <p>22. สามารถให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ</p> <p>23. ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร สามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานศึกษาและชุมชน</p> <p>25. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>26. ความสามารถในการวิจัยทางการศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา</p>



ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวคิด	สมรรถนะ	ด้าน(ข้อ)	คำถาม
ผู้เชี่ยวชาญ		ความรู้ทางวิชาการ(24)	24. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา
		คุณธรรมจริยธรรม(52,89)	52. ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี 89. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมในการบริหาร
		การพัฒนาคน(74,75)	74. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร 75. ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
		ภาวะผู้นำ(82,88)	82. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาตนเองเพื่อนร่วมงานและสังคม 88. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
		การบริหาร(81,87,90,91)	81. การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล 87. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ 90. การบริหารและบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) 91. การจัดการความรู้และข้อมูลสารสนเทศ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจาก ผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย 8 ด้านได้แก่ ด้านการบริหารงาน ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย ด้านการศึกษาตลอดชีวิต และด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหัวข้อวิจัยที่กำหนด ดังนี้

1. การดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย / ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน โดยการจัดเตรียมและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ ตลอดจนรวบรวมผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สรุปประเด็นที่นำไปใช้เป็นกรอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน โดยสร้างเป็นโครงร่างที่ใช้ในการสังเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ผ่านความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ 13 ท่าน (ภาคผนวก ก)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือของการวิจัย จากโครงร่างสังเคราะห์นำมาร่างเป็นแบบสอบถามโดยผ่านความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน (ภาคผนวก ง) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและหาค่าตรรกษีความสอดคล้อง(IOC) ของแบบสอบถาม ได้ค่าความสอดคล้องของทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 จากนั้นจึงนำแบบสอบถามดังกล่าวไปทดลองใช้เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9948

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามดังกล่าวไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้วจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 682 คน ประกอบไปด้วย

1.1 ผู้บริหารได้แก่ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน/รองผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน/รักษาการผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน 19 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยชุมชนจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตาก พิจิตร บุรีรัมย์ มุกดาหาร หนองบัวลำภู สระแก้ว อุทัยธานี ระนอง นราธิวาส ปัตตานี ยะลา สตูล สมุทรสาคร ยโสธร พังงา ตรารด แพร่ และสงขลา ที่ดำรงตำแหน่งระหว่างปี 2551-2552 จำนวน 19 คน ผู้วิจัยใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย

1.2 ครู-อาจารย์ ปฏิบัติการสอน และบุคลากรปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน 19 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยชุมชนจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตาก พิจิตร บุรีรัมย์ มุกดาหาร หนองบัวลำภู สระแก้ว อุทัยธานี ระนอง นราธิวาส ปัตตานี ยะลา สตูล สมุทรสาคร ยโสธร พังงา ตรารด แพร่ และสงขลา ที่ปฏิบัติงานระหว่างปี 2551-2552 รวมจำนวน 421 คน

1.3 กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน 19 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยชุมชนจังหวัดแม่ฮ่องสอน ตาก พิจิตร บุรีรัมย์ มุกดาหาร หนองบัวลำภู สระแก้ว อุทัยธานี ระนอง นราธิวาส ปัตตานี ยะลา สตูล สมุทรสาคร ยโสธร พังงา ตรารด แพร่ และสงขลา ที่ดำรงตำแหน่งระหว่างปี 2551-2552 จำนวน 242 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งสิ้น 370 คน โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1 ครู- อาจารย์ปฏิบัติการสอนและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน 19 แห่ง ใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan ได้จำนวน 201 คน จากนั้นทำการจำแนกกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละวิทยาลัยชุมชน ตามสัดส่วน 54%

2.2 กรรมการสภาในวิทยาลัยชุมชน 19 แห่ง ใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan ได้จำนวน 150 คน จากนั้นทำการจำแนกกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละวิทยาลัยชุมชนตามสัดส่วน 54% โดยแสดงรายละเอียด ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

วิทยาลัย ชุมชนจังหวัด	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู-อาจารย์/ บุคลากร	กรรมการ สภา	ผู้บริหาร	ครู-อาจารย์/ บุคลากร	กรรมการ สภา
ตาก	1	27	13	1	13	8
ตราด	1	18	14	1	9	9
นราธิวาส	1	18	11	1	9	7
บุรีรัมย์	1	26	9	1	12	6
ปัตตานี	1	18	15	1	9	9
พิจิตร	1	33	14	1	16	9
พังงา	1	19	14	1	9	9
แพร่	1	22	13	1	11	8
มุกดาหาร	1	27	14	1	13	9
แม่ฮ่องสอน	1	23	11	1	11	7
ยโสธร	1	22	14	1	11	9
ยะลา	1	15	16	1	6	9
ระนอง	1	16	12	1	8	7
สตูล	1	21	14	1	10	9
สงขลา	1	14	11	1	6	7
สมุทรสาคร	1	19	16	1	9	9
สระแก้ว	1	25	12	1	12	7
หนองบัวลำภู	1	26	9	1	12	6
อุทัยธานี	1	32	10	1	15	6
<b>รวม</b>	<b>19</b>	<b>421</b>	<b>242</b>	<b>19</b>	<b>201</b>	<b>150</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม(Questionnaire) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน จำนวน 1 ฉบับ ลักษณะแบบสอบถามในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานที่วิทยาลัยชุมชน

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ชนิด 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 107 - 108) จำนวน 91 ข้อ มีการกำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

แล้วนำค่าที่ได้จากแบบสอบถามไปหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D..) แล้วแปรความหมายค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น โดยใช้เกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของ เบสท์ (Best 1981 : 182) ต่อดังนี้

ตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป	หมายความว่า	สมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายความว่า	สมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายความว่า	สมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายความว่า	สมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
ต่ำกว่า 1.50	หมายความว่า	สมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนและเรื่องที่เกี่ยวข้อง

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

วิธีการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและหาคุณภาพของเครื่องมือ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาหาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ดี ตามระเบียบวิธีวิจัยจากเอกสารตำราทางการวิจัยทางการศึกษาและการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์

ขั้นที่ 2 ศึกษาเอกสาร ตำรา รายงาน สิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านต่าง ๆ และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

ขั้นที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลเพื่อกำหนดขอบเขต รายละเอียดเนื้อหาสาระที่จะสร้างเป็นโครงร่างเครื่องมือ กำหนดตัวบ่งชี้สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยผ่านการสังเคราะห์จาก ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 ท่าน ได้ข้อมูลรายการสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน เป็นรายด้าน 8 ด้าน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการบริหารงาน จำนวน 23 สมรรถนะ ความรู้ทางวิชาการ จำนวน 13 สมรรถนะ ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 7 สมรรถนะ ด้านภาวะผู้นำ จำนวน 13 สมรรถนะ ด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 14 สมรรถนะ ด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย จำนวน 8 สมรรถนะ ด้านการศึกษาตลอดชีวิต จำนวน 4 สมรรถนะ และด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 สมรรถนะ รวมทั้งสิ้น 91 สมรรถนะ

ขั้นที่ 4 นำเครื่องมือที่สร้างเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ดร.วิเลขา ลีสุวรรณ และ ดร.สินชัย เก่งนำชัยตระกูล เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม และใช้วิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 117) โดยใช้สูตร

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

เมื่อ IOC หมายถึงดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  หมายถึงผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

$N$  หมายถึงจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

มีเกณฑ์ในการพิจารณาคือ

+1 หมายถึงถ้าแน่ใจว่าสอดคล้อง

0 หมายถึงถ้าไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง

-1 หมายถึงถ้าแน่ใจว่าไม่สอดคล้อง

โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีผลการคำนวณดัชนีความสอดคล้องเท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ขึ้นไป ถือว่าข้อนั้นมีค่าความสอดคล้องเหมาะสม ซึ่งจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1

ขั้นที่ 5 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว นำมาปรับแก้ไขโดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู- อาจารย์และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชนและ กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน จากประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน

ขั้นที่ 6 นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดลองใช้ มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .9948 (ภาคผนวก ค)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขอเก็บข้อมูล โดยวิธีการรับส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์
2. ส่งแบบสอบถามไปยังวิทยาลัยชุมชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 แห่งรวมทั้งสิ้น 370 ฉบับ เก็บข้อมูลระหว่าง เดือน ธันวาคม 2551- กุมภาพันธ์ 2552 ได้แบบสอบถามกลับคืนมา และเป็นฉบับที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 293 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 79.19

#### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จึงทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์สำหรับการวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งถามเกี่ยวกับข้อมูล สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และคิดค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน โดยตรวจนับคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

จากนั้นนำค่าที่ได้จากแบบสอบถามไปหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วแปรความหมายค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น โดยใช้เกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของ เบสท์ (Best 1981 : 182) ดังนี้

ตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป	หมายความว่า	สมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายความว่า	สมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายความว่า	สมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายความว่า	สมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
ต่ำกว่า 1.50	หมายความว่า	สมรรถนะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ในลักษณะการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ซึ่งจากข้อมูลได้แสดงในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งหัวข้อการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอข้อมูลโดยแสดงเป็นคำร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกเป็น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่วิทยาลัยชุมชน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ตัวแปรที่เป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน แสดงด้วยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เรียงตามลำดับความสำคัญในแต่ละสมรรถนะ และเปรียบเทียบค่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแยกตามสถานภาพ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน จากแบบสอบถามปลายเปิด ในลักษณะการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 293 คน โดยหาค่าความถี่และคำร้อยละ แยกเป็น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพในการทำงานและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่วิทยาลัยชุมชน การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สัญลักษณ์ที่ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=293)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	134	45.70
หญิง	159	54.30
<b>รวม</b>	<b>293</b>	<b>100</b>
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	41	14.00
31-40 ปี	127	43.30
41-50 ปี	53	18.10
51-60 ปี	61	20.80
มากกว่า 60 ปี	11	3.80
<b>รวม</b>	<b>293</b>	<b>100</b>
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.00
ปริญญาตรี	81	27.60
ปริญญาโท	203	69.40
ปริญญาเอก	6	2.00
<b>รวม</b>	<b>293</b>	<b>100</b>
4. สถานภาพในการทำงาน		
ผู้บริหาร	19	6.50
ครูผู้สอน/บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	172	58.70
กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน	102	34.80
<b>รวม</b>	<b>293</b>	<b>100</b>
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่วิทยาลัยชุมชน		
ต่ำกว่า 1 ปี	51	17.40
2-3 ปี	123	42.00
4-5 ปี	94	32.10
6-7 ปี	24	8.20
มากกว่า 7 ปี	1	0.30
<b>รวม</b>	<b>293</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 293 คน จำแนกตามเพศ พบว่าเป็นเพศชาย จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 45.70 และเป็นเพศหญิง จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 54.30

จำแนกตามอายุพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 14 มีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 มีอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 18.10 มีอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80 และที่มีอายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80

จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 203คน คิดเป็นร้อยละ 69.40 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 27.60 มีวุฒิปริญญาตรีเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 และมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

จำแนกตามสถานภาพในการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นครูผู้สอน/บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 มีสถานภาพเป็นกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80 และมีสถานภาพเป็นผู้บริหารจำนวน 19 คนคิดเป็นร้อยละ 6.50

จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่วิทยาลัยชุมชน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2 – 3 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 4 - 5 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 32.10 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 17.40 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6 – 7 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 และมากกว่า 7 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนแสดงด้วยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญ

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน (n=293)

ลำดับ	ข้อความ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
1	x56	ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.55	0.69	มากที่สุด
2	x88	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.51	0.70	มากที่สุด
3	x52	ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี	4.50	0.70	มาก
4	x50	ข้อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน	4.46	0.75	มาก
5	x55	ความบริสุทธิ์ใจและข้อสัตย์ต่องานและผู้ร่วมงาน	4.46	0.80	มาก
6	x42	กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ	4.45	0.72	มาก
7	x83	สามารถจัดสรรเวลาและการวางแผนการใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม	4.44	0.73	มาก
8	x54	ความยุติธรรม สามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค	4.44	0.74	มาก
9	x89	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมในการบริหาร	4.44	0.77	มาก
10	x5	มีจิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.43	0.69	มาก
11	x81	การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	4.43	0.76	มาก
12	x51	มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	4.43	0.70	มาก
13	x45	สำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.43	0.77	มาก
14	x17	สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานวิทยาลัยชุมชน	4.42	0.73	มาก
15	x53	ความขยันมั่นเพียร อดทน ต่องานและอุปสรรคต่างๆ	4.41	0.74	มาก
16	x14	ความรอบรู้ในการวางแผนกลยุทธ์	4.40	0.75	มาก
17	x46	รับฟังความคิดเห็นในที่ประชุมด้วยหลักการและเหตุผล	4.40	0.82	มาก
18	x84	ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	4.40	0.72	มาก
19	x3	ทักษะในการมอบหมายงานและควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.40	0.72	มาก
20	x61	จิตมุ่งบริการที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.39	0.75	มาก
21	x60	ให้เกียรติและยกย่องผู้ได้บังคับบัญชา	4.39	0.74	มาก
22	x35	ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน	4.39	0.67	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อความถาม	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
23	x12	ความสามารถในการสื่อสาร	4.38	0.68	มาก
24	x57	ความเคารพกฎ กติกาและระเบียบวินัยของหน่วยงาน อย่างเคร่งครัด	4.38	0.80	มาก
25	x66	สร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้สนับสนุน และส่งเสริมการจัดการศึกษา	4.37	0.76	มาก
26	x16	ความคิดกว้างไกล และมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร	4.37	0.74	มาก
27	x68	สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานและเครือข่าย	4.37	0.73	มาก
28	x82	ความสามารถในการวิเคราะห์ห้บทบาทตนเอง เพื่อน ร่วมงานและสังคม	4.37	0.76	มาก
29	x25	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษา	4.37	0.77	มาก
30	x75	ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.36	0.76	มาก
31	x36	ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.35	0.66	มาก
32	x80	สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความยืดหยุ่น	4.35	0.74	มาก
33	x86	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.35	0.78	มาก
34	x62	สร้างความรู้สึกรักให้ครู-อาจารย์ได้ตระหนักถึงการ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.35	0.76	มาก
35	x65	ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และประสานงาน กับทุกฝ่าย	4.35	0.78	มาก
36	x2	ความสามารถในการนํานโยบายการจัดการศึกษาของ วิทยาลัยชุมชนสู่การปฏิบัติ	4.35	0.72	มาก
37	x85	สร้างพันธมิตรและจัดการศึกษาที่เป็นระบบเครือข่าย ที่มีเอกภาพ	4.34	0.73	มาก
38	x23	สามารถปกครอง บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานได้ตาม บทบาทหน้าที่	4.34	0.77	มาก
39	x58	เน้นความถูกต้องมากกว่าถูกใจ	4.33	0.73	มาก
40	x20	ความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษา	4.33	0.77	มาก
41	x40	รูปแบบการเป็นผู้นำของตนเอง สามารถแสดง บทบาทตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	4.33	0.74	มาก
42	x49	มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถได้เหมาะสม	4.33	0.73	มาก
43	x4	ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและ สามารถตัดสินใจตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	4.33	0.83	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อความ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
44	x34	ความเชื่อมั่นตนเอง ในการกล้าพูดหรือกล้าแสดงออกต่อชุมชน	4.32	0.66	มาก
45	x73	คัดเลือกและกำหนดความรับผิดชอบให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.32	0.75	มาก
46	x59	สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี	4.31	0.78	มาก
47	x44	วางแผนสอดคล้องกับสภาพ	4.31	0.86	มาก
48	x13	ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	4.30	0.75	มาก
49	x7	กำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับฝ่ายบริหาร	4.30	0.75	มาก
50	x10	ความสามารถในการคิดวิเคราะห์	4.30	0.70	มาก
51	x72	ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.30	0.67	มาก
52	x19	ความรู้เรื่องการวางแผนและการจัดองค์กร	4.30	0.72	มาก
53	x39	สามารถควบคุม กำกับ และติดตามงานในวิทยาลัยชุมชน ได้ดี	4.30	0.79	มาก
54	x37	การแสดงออกทางอารมณ์มีความมั่นคง	4.30	0.65	มาก
55	x11	ยึดหยุ่นในการปฏิบัติงาน กล้าตัดสินใจตามสถานการณ์	4.30	0.95	มาก
56	x33	ความคล่องตัว กระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน	4.29	0.67	มาก
57	x47	ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติงาน	4.29	0.68	มาก
58	x77	มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.29	0.71	มาก
59	x78	ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย	4.28	0.71	มาก
60	x1	ความรู้เกี่ยวกับหลักและทฤษฎีการบริหาร และมีประสบการณ์ ในการบริหารงาน	4.28	0.69	มาก
61	x22	สามารถให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ	4.28	0.81	มาก
62	x31	พุดจาสุภาพ แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	4.28	0.65	มาก
63	x64	เปิดโอกาสให้ชุมชนและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน	4.28	0.66	มาก
64	x76	การนิเทศ กำกับ ติดตาม ส่งเสริมและการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	4.28	0.77	มาก
65	x32	สุขภาพกายและสุขภาพจิต	4.27	0.62	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อความ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
66	x63	สามารถจัดหาและเข้าถึงแหล่งทรัพยากรในชุมชน เพื่อสนับสนุนการศึกษาการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน	4.27	0.68	มาก
67	x9	สร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้สนับสนุน และส่งเสริมการจัดการศึกษา	4.27	0.72	มาก
68	x21	ความรอบรู้ในงานวิชาการ สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.27	0.78	มาก
69	x69	ทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอด ชีวิต	4.25	0.70	มาก
70	x41	สร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานรัก ผูกพันต่องานและ องค์กร	4.25	0.77	มาก
71	x70	นำแหล่งทรัพยากรท้องถิ่นมาเป็นประโยชน์ต่อการ จัดการศึกษา	4.25	0.80	มาก
72	x6	สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน	4.25	0.91	มาก
73	x74	จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคลากร	4.25	0.71	มาก
74	x48	วางแผนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง	4.24	0.79	มาก
75	x38	สามารถปกครอง บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ได้ตาม บทบาทหน้าที่	4.24	0.92	มาก
76	x15	สามารถบริหารงบประมาณ, วัสดุ, ครุภัณฑ์อย่างคุ้มค่า	4.23	0.79	มาก
77	x30	บุคลิกภาพและการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ	4.23	0.63	มาก
78	x24	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล การศึกษา	4.23	0.85	มาก
79	x87	การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ	4.22	0.78	มาก
80	x67	ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน	4.20	0.71	มาก
81	x79	จัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศจิตใจในการ ปฏิบัติงาน	4.20	0.78	มาก
82	x28	สามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้เป็น อย่างดี	4.17	0.73	มาก
83	x26	ความสามารถในการวิจัยทางการศึกษา เพื่อประโยชน์ ต่อการจัดการศึกษา	4.16	0.87	มาก
84	x71	การจัดสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวก ต่อการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานของ บุคลากร	4.16	0.77	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อความ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
85	x43	นำพลังอำนาจ (power) เข้ามาใช้ในการปกครองได้อย่างเหมาะสม	4.09	0.72	มาก
86	x8	สามารถลดความขัดแย้งในองค์กร	4.08	0.88	มาก
87	x18	ชมเชยหรือตำหนิผู้ได้บังคับบัญชาในโอกาสที่เหมาะสม	4.08	0.85	มาก
88	x27	ทักษะในการเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านวิชาการ	4.06	0.80	มาก
89	x91	การจัดการความรู้ และข้อมูลสารสนเทศ	4.04	0.93	มาก
90	x90	การบริหารและบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ(One Stop Service)	3.97	0.94	มาก
91	x29	ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล	3.85	0.90	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนสูงสุด คือ ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.63) อันดับรองลงมา คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.70) ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเพื่อแม่ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.70) ส่วนอันดับต่ำสุดคือ ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.90)

ในการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน เมื่อจำแนกเป็นรายด้านได้ 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารงาน 2) ด้านความรู้ทางวิชาการ 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านภาวะผู้นำ 5) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 6) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย 7) ด้านการศึกษาตลอดชีวิต และ 8) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงในตารางที่ 6 - 14

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน (n=293)

(n=293)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.42	0.63	มาก
2	ด้านภาวะผู้นำ	4.32	0.60	มาก
3	ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.31	0.64	มาก
4	ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย	4.30	0.62	มาก
5	ด้านการบริหารงาน	4.30	0.60	มาก
6	ด้านบุคลิกภาพ	4.29	0.54	มาก
7	ด้านความรู้ทางวิชาการ	4.23	0.61	มาก
8	ด้านการศึกษาตลอดชีวิต	4.17	0.64	มาก
	<b>รวม</b>	4.29	0.55	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.63) ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.60) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.64) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.62) ด้านการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.60) ด้านบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.54) ด้านความรู้ทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.61) และด้านการศึกษาตลอดชีวิต ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.64)

เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมแล้ว จากนั้นผู้วิจัยจำแนกวิเคราะห์เป็นรายด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) จากนั้นนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ประเมินของเบสท์ (Best) ต่อไป

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของสมรรถนะที่พึงประสงค์  
ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านคุณธรรมจริยธรรม (n=293)

(n=293)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.55	0.69	มากที่สุด
2	ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี	4.50	0.70	มาก
3	ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน	4.47	0.76	มาก
4	ความบริสุทธิ์ใจและซื่อสัตย์ต่องานและผู้ร่วมงาน	4.46	0.79	มาก
5	ความยุติธรรม สามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค	4.45	0.74	มาก
6	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมในการบริหาร	4.44	0.77	มาก
7	สำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.43	0.76	มาก
8	ความขยันหมั่นเพียร อดทน ต่องานและอุปสรรคต่าง ๆ	4.41	0.74	มาก
9	จิตมุ่งบริการที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.39	0.75	มาก
10	ให้เกียรติและยกย่องผู้ได้บังคับบัญชา	4.38	0.74	มาก
11	ความเคารพกฎ กติกาและระเบียบวินัยของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด	4.37	0.80	มาก
12	ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.35	0.66	มาก
13	เน้นความถูกต้องมากกว่าถูกใจ	4.33	0.73	มาก
14	วางตนเสมอต้นเสมอปลาย	4.31	0.86	มาก
	<b>รวม</b>	4.42	0.63	มาก

จากตารางที่ 7 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่า สมรรถนะในด้านนี้โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่มีระดับสูงสุดได้แก่ ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.69) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.70) และสมรรถนะซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.76) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ สมรรถนะวางตนเสมอต้นเสมอปลาย ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.86)

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านภาวะผู้นำ (n=293)

(n=293)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.51	0.70	มากที่สุด
2	ความกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ	4.45	0.72	มาก
3	มีจิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.43	0.69	มาก
4	ปฏิภาณไหวพริบดี ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	4.42	0.69	มาก
5	รับฟังความคิดเห็นในที่ประชุมด้วยหลักการและเหตุผล	4.40	0.82	มาก
6	สร้างความรู้สึกรักให้ครู-อาจารย์ได้ตระหนักถึงการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.35	0.76	มาก
7	รูปแบบการเป็นผู้นำของตนเอง สามารถแสดงบทบาทตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	4.33	0.74	มาก
8	สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี	4.31	0.78	มาก
9	ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน กล้าตัดสินใจตามสถานการณ์	4.29	0.94	มาก
10	สร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานรัก ผูกพันต่องานและองค์กร	4.25	0.76	มาก
11	สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน	4.25	0.91	มาก
12	นำพลังอำนาจ (power) เข้ามาใช้ในการปกครองได้อย่างเหมาะสม	4.09	0.72	มาก
13	ชมเชยหรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสที่เหมาะสม	4.08	0.85	มาก
	รวม	4.32	0.60	มาก

จากตารางที่ 8 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านภาวะผู้นำ พบว่า สมรรถนะในด้านนี้โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่มีระดับสูงสุดได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.70) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะความกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.72) และสมรรถนะมีจิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.69) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ สมรรถนะชมเชยหรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.85)

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (n=293)

(n=293)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความสามารถในการวิเคราะห์บทบาทตนเอง เพื่อนร่วมงานและสังคม	4.37	0.76	มาก
2	ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.36	0.76	มาก
3	สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความยืดหยุ่น	4.35	0.74	มาก
4	คัดเลือกและกำหนดความรับผิดชอบให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.32	0.75	มาก
5	ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติงาน	4.29	0.68	มาก
6	มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.29	0.71	มาก
7	การนิเทศ กำกับ ติดตาม ส่งเสริมและการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	4.28	0.77	มาก
8	จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร	4.25	0.71	มาก
	<b>รวม</b>	4.31	0.64	มาก

จากตารางที่ 9 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สมรรถนะในด้านนี้โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่มีระดับสูงสุดได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์บทบาทตนเอง เพื่อนร่วมงานและสังคม ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.76) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.76) และสมรรถนะสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความยืดหยุ่น ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.74) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ สมรรถนะจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.71)

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของสมรรถนะที่พึงประสงค์  
ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย  
(n=293)

(n=293)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา	4.37	0.78	มาก
2	สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานและเครือข่าย	4.36	0.73	มาก
3	ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับทุกฝ่าย	4.35	0.78	มาก
4	สร้างพันธมิตรและจัดการศึกษาที่เป็นระบบเครือข่ายที่มีเอกภาพ	4.34	0.73	มาก
5	เปิดโอกาสให้ชุมชนและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน	4.28	0.66	มาก
6	สามารถจัดหาและเข้าถึงแหล่งทรัพยากรในชุมชนเพื่อสนับสนุนการศึกษาศึกษาของวิทยาลัยชุมชน	4.27	0.68	มาก
7	นำแหล่งทรัพยากรท้องถิ่นมาเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	4.25	0.79	มาก
8	ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน	4.20	0.71	มาก
	<b>รวม</b>	4.30	0.62	มาก

จากตารางที่ 10 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการสร้าง  
ความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย พบว่า สมรรถนะในด้านนี้โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ  
มาก โดยสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่มีระดับสูงสุดได้แก่ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้  
สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.78) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะ  
สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานและเครือข่าย ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.73) และสมรรถนะ  
ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.78) ส่วน  
อันดับต่ำสุดได้แก่ สมรรถนะประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.  
= 0.71)

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของสมรรถนะที่พึงประสงค์  
ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการบริหารงาน(n=293)

(n=293)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สามารถจัดสรรเวลาและการวางแผนการใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม	4.45	0.73	มาก
2	การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	4.43	0.77	มาก
3	สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานวิทยาลัยชุมชน	4.42	0.73	มาก
4	ความรอบรู้ในการวางแผนกลยุทธ์	4.40	0.75	มาก
5	ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	4.39	0.72	มาก
6	ทักษะในการมอบหมายงานและควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.39	0.72	มาก
7	ความสามารถในการสื่อสาร	4.38	0.68	มาก
8	ความคิดกว้างไกล และมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร	4.37	0.74	มาก
9	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.35	0.79	มาก
10	ความสามารถในการนำนโยบายการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนสู่การปฏิบัติ	4.34	0.72	มาก
11	มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถได้เหมาะสม	4.33	0.73	มาก
12	ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและสามารถตัดสินใจตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	4.32	0.83	มาก
13	ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	4.31	0.75	มาก
14	กำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับฝ่ายบริหาร	4.30	0.75	มาก
15	สามารถควบคุม กำกับ และติดตามงานในวิทยาลัยชุมชนได้ดี	4.29	0.78	มาก
16	ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย	4.28	0.71	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
17	ความรู้เกี่ยวกับหลักและทฤษฎีการบริหาร และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน	4.27	0.69	มาก
18	สามารถปกครอง บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานได้ตามบทบาทหน้าที่	4.24	0.92	มาก
19	สามารถบริหารงบประมาณ, วัสดุ, ครุภัณฑ์อย่างคุ้มค่า	4.23	0.79	มาก
20	จัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศสูงใจในการปฏิบัติงาน	4.20	0.78	มาก
21	การจัดสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.16	0.77	มาก
22	สามารถลดความขัดแย้งในองค์กร	4.08	0.87	มาก
23	การบริหารและบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ(One Stop Service)	3.97	0.94	มาก
	<b>รวม</b>	4.30	0.60	มาก

จากตารางที่ 11 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการบริหารงาน พบว่า สมรรถนะในด้านนี้โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่มีระดับสูงสุดได้แก่ สามารถจัดสรรเวลาและการวางแผนการใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.73) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.77) และสมรรถนะสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานวิทยาลัยชุมชน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.73) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ สมรรถนะการบริหารและบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ(One Stop Service) ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.94)

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของสมรรถนะที่พึงประสงค์  
ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านบุคลิกภาพ (n=293)

(n=293)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน	4.39	0.67	มาก
2	ความเชื่อมั่นตนเอง ในการกล้าพูดหรือกล้าแสดงออกต่อชุมชน	4.32	0.66	มาก
3	การแสดงออกทางอารมณ์มีความมั่นคง	4.29	0.65	มาก
4	ความคล่องตัว กระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน	4.29	0.67	มาก
5	พูดจาสุภาพ แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	4.28	0.65	มาก
6	สุขภาพกายและสุขภาพจิตดี	4.27	0.62	มาก
7	บุคลิกภาพและการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ	4.22	0.63	มาก
	<b>รวม</b>	4.29	0.54	มาก

จากตารางที่ 12 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านบุคลิกภาพพบว่า สมรรถนะในด้านนี้โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่มีระดับสูงสุด ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.67) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะความเชื่อมั่นตนเอง ในการกล้าพูดหรือกล้าแสดงออกต่อชุมชน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.66) และสมรรถนะการแสดงออกทางอารมณ์มีความมั่นคง ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.65) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ สมรรถนะบุคลิกภาพและการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.63)

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านความรู้ทางวิชาการ (n=293)

(n=293)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา	4.37	0.77	มาก
2	ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร สามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานศึกษาและชุมชน	4.34	0.77	มาก
3	ความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	4.33	0.76	มาก
4	ความสามารถในการคิดวิเคราะห์	4.30	0.69	มาก
5	ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.30	0.67	มาก
6	ความรู้เรื่องการวางแผนและการจัดองค์กร	4.29	0.72	มาก
7	สามารถให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ	4.28	0.81	มาก
8	สามารถบูรณาการความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.27	0.72	มาก
9	ความรอบรู้ในงานวิชาการ สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.27	0.78	มาก
10	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา	4.23	0.85	มาก
11	การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ	4.22	0.78	มาก
12	ความสามารถในการวิจัยทางการศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	4.16	0.86	มาก
13	ทักษะในการเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านวิชาการ	4.06	0.80	มาก
14	ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล	3.85	0.90	มาก
	<b>รวม</b>	4.23	0.61	มาก

จากตารางที่ 13 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านความรู้ทางวิชาการ พบว่าสมรรถนะในด้านนี้โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่มีระดับสูงสุดได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.77) รองลงมาได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร สามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานศึกษาและชุมชน ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.77) และสมรรถนะความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.76) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ สมรรถนะความสามารถด้านภาษาในระดับสากล ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.90)

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการศึกษาตลอดชีวิต (n=293)

(n=293)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.25	0.70	มาก
2	วางแผนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง	4.24	0.79	มาก
3	สามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	4.17	0.73	มาก
4	การจัดการความรู้ และข้อมูลสารสนเทศ	4.04	0.93	มาก
	รวม	4.17	0.64	มาก

จากตารางที่ 14 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการศึกษาตลอดชีวิต พบว่า สมรรถนะในด้านนี้โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่มีระดับสูงสุดได้แก่ ทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.70) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะวางแผนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.79) และสมรรถนะสามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.73) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ สมรรถนะการจัดการความรู้ และข้อมูลสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.93)

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์  
ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาและครู บุคลากร  
ผู้ปฏิบัติงานในภาพรวม

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน จำแนกเป็นรายด้าน	ผู้บริหารและกรรมการสภา (n=121)			ครู/บุคลากร (n=172)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1	ด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.52	0.56	มากที่สุด	4.35	0.66	มาก
2	ด้านภาวะผู้นำ	4.45	0.53	มาก	4.23	0.62	มาก
3	ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.45	0.57	มาก	4.21	0.66	มาก
4	ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชนและเครือข่าย	4.45	0.58	มาก	4.20	0.63	มาก
5	ด้านการบริหารงาน	4.43	0.53	มาก	4.22	0.62	มาก
6	ด้านบุคลิกภาพ	4.37	0.51	มาก	4.24	0.55	มาก
7	ด้านความรู้ทางวิชาการ	4.35	0.57	มาก	4.15	0.62	มาก
8	ด้านการศึกษาดลอดชีวิต	4.27	0.67	มาก	4.11	0.62	มาก
	รวม	4.41	0.51	มาก	4.21	0.56	มาก

จากตารางที่ 15 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน จำแนกตามรายด้านตามกลุ่มผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย กับกลุ่มครู  
บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน  
ในภาพรวมทุกด้านของกลุ่มผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าของกลุ่มครูและ  
บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกด้าน โดยด้านคุณธรรมจริยธรรมของกลุ่มผู้บริหารและกรรมการสภา  
วิทยาลัยมีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.56) ส่วนของกลุ่มครูและ  
บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยมีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.66)  
รองลงมาได้แก่ด้านภาวะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.53) กลุ่มครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน มีระดับ  
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.62) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ ด้านการศึกษาด  
ลอดชีวิต กลุ่มผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ,  
S.D. = 0.67) ส่วนของกลุ่มครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.62)

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย กับครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	ผู้บริหารและกรรมการสภา (n=121)			ครู/บุคลากร (n=172)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
1	ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.68	0.57	มากที่สุด	4.46	0.75	มาก
2	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมในการบริหาร	4.61	0.64	มากที่สุด	4.31	0.83	มาก
3	ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี	4.60	0.64	มากที่สุด	4.43	0.73	มาก
4	ความยุติธรรม สามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค	4.57	0.63	มากที่สุด	4.35	0.80	มาก
5	ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน	4.57	0.64	มากที่สุด	4.39	0.83	มาก
6	สำนึกรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.56	0.74	มากที่สุด	4.33	0.77	มาก
7	ความบริสุทธิ์ใจและซื่อสัตย์ต่องานและผู้ร่วมงาน	4.55	0.75	มากที่สุด	4.40	0.82	มาก
8	จิตมุ่งบริการที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.52	0.68	มากที่สุด	4.30	0.78	มาก
9	ใส่ใจยริติและยกย่องผู้ได้บังคับบัญชา	4.45	0.66	มาก	4.34	0.79	มาก
10	ความเคารพกฎ กติกาและระเบียบวินัยของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด	4.45	0.74	มาก	4.33	0.84	มาก
11	วางตนเสมอต้นเสมอปลาย	4.44	0.82	มาก	4.22	0.88	มาก
12	เน้นความถูกต้องมากกว่าพอใจ	4.41	0.61	มาก	4.27	0.80	มาก
13	ความขยันมั่นเพียร อดทน ต่องานและอุปสรรคต่าง ๆ	4.41	0.75	มาก	4.40	0.74	มาก
14	ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.40	0.64	มาก	4.32	0.67	มาก

จากตารางที่ 16 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย กับครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่า ผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยสมรรถนะมากกว่า ครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ทุกสมรรถนะ ตามลำดับ ซึ่งได้แก่ สมรรถนะความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.57) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมในการบริหาร ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.64) และสมรรถนะความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.64)

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัยกับครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	ผู้บริหารและกรรมการสภา (n=121)			ครู/บุคลากร (n=172)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
1	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.73	0.54	มากที่สุด	4.35	0.75	มาก
2	ความกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ ด้วยความมั่นใจ	4.60	0.64	มากที่สุด	4.35	0.76	มาก
3	ปฏิภาณไหวพริบดี ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	4.57	0.59	มากที่สุด	4.43	0.75	มาก
4	รับฟังความคิดเห็นในที่ประชุมด้วยหลักการและเหตุผล	4.55	0.76	มากที่สุด	4.30	0.85	มาก
5	รูปแบบการเป็นผู้นำของตนเองสามารถแสดงบทบาทตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	4.51	0.66	มากที่สุด	4.20	0.77	มาก
6	สร้างความรู้สึกให้ครู-อาจารย์ได้ตระหนักถึงการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.49	0.62	มาก	4.25	0.84	มาก
7	มีจิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.48	0.65	มาก	4.40	0.71	มาก
8	สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน	4.43	0.89	มาก	4.20	0.92	มาก
9	สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี	4.42	0.83	มาก	4.23	0.74	มาก
10	สร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานรัก ผูกพัน ต่องานและองค์กร	4.40	0.61	มาก	4.15	0.84	มาก
11	ยึดหยุ่นในการปฏิบัติงาน กล้าตัดสินใจตามสถานการณ์	4.40	0.94	มาก	4.21	0.94	มาก
12	นำพลังอำนาจ (power) เข้ามาใช้ในการปกครองได้อย่างเหมาะสม	4.21	0.72	มาก	4.00	0.72	มาก
13	ชมเชยหรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสที่เหมาะสม	4.17	0.81	มาก	4.01	0.87	มาก

จากตารางที่ 17 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย กับครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่าผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยสมรรถนะมากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย ทุกสมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.73$  , S.D. = 0.54 ) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะความกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ ( $\bar{X} = 4.60$  , S.D. = 0.64 ) และ สมรรถนะปฏิภาณไหวพริบดี ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ( $\bar{X} = 4.60$  , S.D. = 0.64 )

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์  
 ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัยกับครู  
 ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	ผู้บริหารและกรรมการสภา (n=121)			ครู/บุคลากร (n=172)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1	ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.51	0.71	มากที่สุด	4.25	0.78	มาก
2	สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย ความยืดหยุ่น	4.49	0.67	มาก	4.26	0.78	มาก
3	ความสามารถในการวิเคราะห์ บทบาทตนเอง เพื่อนร่วมงานและ สังคม	4.48	0.73	มาก	4.29	0.78	มาก
4	มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	4.45	0.62	มาก	4.18	0.71	มาก
5	การนิเทศ กำกับ ติดตาม ส่งเสริมและ การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	4.45	0.64	มาก	4.16	0.83	มาก
6	คัดเลือกและกำหนดความรับผิดชอบ ให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ	4.45	0.66	มาก	4.23	0.80	มาก
7	ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ ปฏิบัติงาน	4.41	0.61	มาก	4.20	0.76	มาก
8	จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ ดีระหว่างบุคลากร	4.39	0.64	มาก	4.15	0.74	มาก

จากตารางที่ 18 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย กับครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า ครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน ทุกสมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.51$  , S.D. = 0.71 ) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความยืดหยุ่น ( $\bar{X} = 4.49$  , S.D. = 0.67) และสมรรถนะความสามารถในการวิเคราะห์บทบาทตนเอง เพื่อนร่วมงาน และสังคม ( $\bar{X} = 4.48$  , S.D. = 0.73)

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์  
 ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัยกับครู  
 ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและ  
 เครือข่าย

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	ผู้บริหารและกรรมการสภา (n=121)			ครู/บุคลากร (n=172)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1	สร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชน ให้สนับสนุนและส่งเสริมการจัด การศึกษา	4.55	0.67	มากที่สุด	4.25	0.79	มาก
2	ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับทุกฝ่าย	4.53	0.68	มากที่สุด	4.22	0.81	มาก
3	สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานและ เครือข่าย	4.52	0.65	มากที่สุด	4.26	0.76	มาก
4	สามารถจัดหาและเข้าถึงแหล่ง ทรัพยากรในชุมชนเพื่อสนับสนุน การศึกษาการศึกษาของวิทยาลัย ชุมชน	4.45	0.62	มาก	4.15	0.70	มาก
5	สร้างพันธมิตรและจัดการศึกษาที่ เป็นระบบเครือข่ายที่มีเอกภาพ	4.41	0.69	มาก	4.29	0.75	มาก
6	นำแหล่งทรัพยากรท้องถิ่นมาเป็น ประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	4.39	0.80	มาก	4.16	0.78	มาก
7	เปิดโอกาสให้ชุมชนและบุคลากรใน สถานศึกษามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจดำเนินงานของวิทยาลัย ชุมชน	4.38	0.61	มาก	4.20	0.68	มาก
8	ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของ วิทยาลัยชุมชน	4.35	0.64	มาก	4.10	0.73	มาก

จากตารางที่ 19 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย กับครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและ เครือข่าย พบว่า ผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ในวิทยาลัย ทุกสมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะสร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้ สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.55$  , S.D. = 0.67) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับทุกฝ่าย( $\bar{X} = 4.53$  , S.D. = 0.68)และ สมรรถนะสามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานและเครือข่าย ( $\bar{X} = 4.52$  , S.D. = 0.65)

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์  
 ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัยกับครู  
 ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านการบริหารงาน

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	ผู้บริหารและกรรมการสภา (n=121)			ครู/บุคลากร (n=172)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1	การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตาม หลักธรรมาภิบาล	4.57	0.67	มากที่สุด	4.33	0.82	มาก
2	ทักษะในการมอบหมายงานและ ควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสม	4.56	0.59	มากที่สุด	4.27	0.78	มาก
3	ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	4.56	0.64	มากที่สุด	4.28	0.75	มาก
4	สามารถจัดสรรเวลาและการวาง แผนการใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม	4.56	0.69	มากที่สุด	4.37	0.74	มาก
5	ความสามารถในการสื่อสาร	4.55	0.58	มากที่สุด	4.26	0.73	มาก
6	สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการ บริหารงานวิทยาลัยชุมชน	4.54	0.67	มากที่สุด	4.33	0.76	มาก
7	ความรู้รอบรู้ในการวางแผนกลยุทธ์	4.53	0.66	มากที่สุด	4.31	0.79	มาก
8	ความสามารถในการบริหารการ เปลี่ยนแปลงและสามารถตัดสินใจ ตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	4.49	0.71	มาก	4.33	0.82	มาก
9	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.48	0.76	มาก	4.27	0.78	มาก
10	ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	4.47	0.62	มาก	4.19	0.81	มาก
11	ความสามารถในการน่านโยบายการ จัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนสู่การ ปฏิบัติ	4.47	0.63	มาก	4.26	0.76	มาก
12	ความคิดกว้างไกล และมีวิสัยทัศน์ใน การบริหาร	4.45	0.67	มาก	4.31	0.78	มาก
13	สามารถควบคุม กำกับ และติดตาม งานในวิทยาลัยชุมชนได้ดี	4.44	0.76	มาก	4.31	0.79	มาก

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	ผู้บริหารและกรรมการสภา (n=121)			ครู/บุคลากร (n=172)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
14	กำหนดเป้าหมาย การวางแผนการ ปฏิบัติงาน โดยผ่านการมีส่วนร่วม ของบุคลากรกับฝ่ายบริหาร	4.42	0.60	มาก	4.33	0.76	มาก
15	ความรู้เกี่ยวกับหลักและทฤษฎีการ บริหาร และมี ประสบการณ์ ในการบริหารงาน	4.42	0.60	มาก	4.28	0.75	มาก
16	สามารถปกครอง บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานได้ตามบทบาทหน้าที่	4.41	0.70	มาก	4.27	0.78	มาก
17	ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติ งานให้เป็นไปตามนโยบาย	4.41	0.70	มาก	4.20	0.70	มาก
18	จัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้าง บรรยากาศสูงใจในการปฏิบัติงาน	4.40	0.67	มาก	4.31	0.78	มาก
19	มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถได้เหมาะสม	4.40	0.69	มาก	4.37	0.74	มาก
20	สามารถบริหารงบประมาณ, วัสดุ, ครุภัณฑ์อย่างคุ้มค่า	4.36	0.59	มาก	4.26	0.73	มาก
21	การจัดสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพื่อ อำนวยความสะดวกต่อการจัดการ เรียนการสอนและการปฏิบัติงานของ บุคลากร	4.26	0.75	มาก	4.27	0.78	มาก
22	สามารถลดความขัดแย้งในองค์กร	4.13	0.88	มาก	4.26	0.76	มาก
23	การบริหารและบริการแบบจุดเดียว เบ็ดเสร็จ(One Stop Service)	4.01	0.98	มาก	3.94	0.92	มาก

จากตารางที่ 20 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย กับครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านการบริหารงาน พบว่า ผู้บริหาร กรรมการ สภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย ทุกสมรรถนะ ตามลำดับ ซึ่งได้แก่ สมรรถนะการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 4.57$  , S.D. = 0.67) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะทักษะในการมอบหมายงานและควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.56$  , S.D. = 0.59 X) และสมรรถนะความสามารถในการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.56$  , S.D. = 0.64)

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัยกับครู ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	ผู้บริหารและกรรมการสภา (n=121)			ครู/บุคลากร (n=172)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1	ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเองกับ ผู้ร่วมงาน	4.49	0.62	มาก	4.31	0.69	มาก
2	ความเชื่อมั่นตนเอง ในการกล้าพูด หรือกล้าแสดงออกต่อชุมชน	4.41	0.56	มาก	4.26	0.72	มาก
3	ความคล่องตัว กระฉับกระเฉงในการ ปฏิบัติงาน	4.41	0.65	มาก	4.21	0.67	มาก
4	การแสดงออกทางอารมณ์มีความ มั่นคง	4.39	0.62	มาก	4.23	0.67	มาก
5	พูดจาสุภาพ แสดงความคิดเห็นอย่าง มีเหตุผล	4.36	0.61	มาก	4.21	0.67	มาก
6	สุขภาพกายและสุขภาพจิตดี	4.34	0.61	มาก	4.22	0.63	มาก
7	บุคลิกภาพและการแต่งกายเหมาะสม กับกาลเทศะ	4.21	0.66	มาก	4.23	0.61	มาก

จากตารางที่ 21 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย กับครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ พบว่าผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน ทุกสมรรถนะ ตามลำดับได้แก่ สมรรถนะยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.62) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะความเชื่อมั่นตนเอง ในการกล้าพูดหรือกล้าแสดงออกต่อชุมชน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.56) และสมรรถนะความคล่องตัว กระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.65)

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์  
 ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัย กับครู  
 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาการ

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	ผู้บริหารและกรรมการสภา (n=121)			ครู/บุคลากร (n=172)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ ประกันคุณภาพการศึกษา	4.54	0.62	มากที่สุด	4.24	0.84	มาก
2	ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการ เรียนการสอน และการ พัฒนา หลักสูตร สามารถปรับใช้ให้ สอดคล้องกับสถานศึกษาและชุมชน	4.47	0.68	มาก	4.24	0.82	มาก
3	ความสามารถในการคิดวิเคราะห์	4.45	0.61	มาก	4.20	0.74	มาก
4	ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.43	0.60	มาก	4.21	0.69	มาก
5	ความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา	4.43	0.77	มาก	4.27	0.76	มาก
6	ความรู้เรื่องการวางแผนและการจัด องค์กร	4.42	0.63	มาก	4.21	0.77	มาก
7	การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ	4.37	0.76	มาก	4.12	0.77	มาก
8	สามารถบูรณาการความรู้ และ ประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.36	0.65	มาก	4.20	0.76	มาก
9	ความรู้รอบรู้ในงานวิชาการ สามารถ ประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.36	0.76	มาก	4.20	0.78	มาก
10	สามารถให้คำปรึกษาแนะนำทาง วิชาการ	4.36	0.82	มาก	4.23	0.80	มาก
11	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัด และประเมินผลการศึกษา	4.31	0.85	มาก	4.17	0.85	มาก
12	ความสามารถในการวิจัยทาง การศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการจัด การศึกษา	4.26	0.90	มาก	4.10	0.83	มาก

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	ผู้บริหารและกรรมการสภา (n=121)			ครู/บุคลากร (n=172)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
13	ทักษะในการเป็นวิทยากรให้ความรู้ ด้านวิชาการ	4.16	0.77	มาก	3.99	0.81	มาก
14	ความสามารถด้านภาษาในระดับ สากล	4.01	0.81	มาก	3.73	0.95	มาก

จากตารางที่ 22 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย กับครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาการ พบว่าผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย ทุกสมรรถนะ ตามลำดับ ซึ่งได้แก่ สมรรถนะความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.54$  , S.D. = 0.62) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร สามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานศึกษาและชุมชน ( $\bar{X} = 4.47$  , S.D. = 0.68) และสมรรถนะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.61)

ตารางที่ 23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) สมรรถนะที่พึงประสงค์  
 ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัย กับครู  
 บุคลากรในวิทยาลัยผู้ปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านการศึกษาดลอดชีวิต

ลำดับ	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	ผู้บริหารและกรรมการสภา (n=121)			ครู/บุคลากร (n=172)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1	ทักษะในการแสวงหาความรู้และการ เรียนรู้ตลอดชีวิต	4.33	0.66	มาก	4.20	0.71	มาก
2	วางแผนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง ตนเอง	4.31	0.81	มาก	4.18	0.78	มาก
3	สามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่ง ความรู้ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	4.26	0.75	มาก	4.10	0.71	มาก
4	การจัดการความรู้ และข้อมูล สารสนเทศ	4.16	0.81	มาก	3.96	0.87	มาก

จากตารางที่ 23 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)  
 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย กับครู  
 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านการศึกษาดลอดชีวิต พบว่า ผู้บริหาร  
 กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน ทุก  
 สมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต  
 ( $\bar{X} = 4.33$  , S.D. = 0.66) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะวางแผนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง  
 ( $\bar{X} = 4.31$  , S.D. = 0.81) และสมรรถนะสามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี  
 ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.75)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

ตารางที่ 24 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจากแบบสอบถามปลายเปิด

(n=293)

ข้อที่	สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน	ความถี่	ร้อยละ
1.	แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีภูมิรู้ทางวิชาการ	24	8.19
2.	มีทุนทางสังคมในชุมชนที่ดี	13	4.44
3.	พยายามสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง	9	3.07
4.	ความสามารถในการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของชุมชน	5	1.70
5.	การวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อวิทยาลัยชุมชน	3	1.02
6.	การบริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญที่สุด	2	0.68

จากตารางที่ 24 ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่ คือ การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีภูมิรู้ทางวิชาการ ในการบริหารงานวิทยาลัยชุมชนซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิตที่ตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังกล่าว

ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนควรมี สมรรถนะการมีทุนทางสังคมในชุมชนที่ดีนั้น ผู้บริหารต้องมีความใกล้ชิดและสามารถทำงานกับคนในชุมชน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง รวมถึงการสร้างพันธมิตรและการจัดการศึกษาในระบบเครือข่าย ทั้งแสวงหาพันธมิตรที่มีศักยภาพในการเป็นหน่วยจัดการศึกษา แสวงหาพันธมิตรสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เพื่อการศึกษาต่อของนักศึกษา และแสวงหาพันธมิตรภาคธุรกิจเอกชน บริษัทแหล่งงาน เพื่อการมีงานทำของนักศึกษา

ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนควรมี สมรรถนะพยายามสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง ในหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนต้องยึดหลักการทำงานเป็นทีม โดยมีการประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทในการดำเนินงานของวิทยาลัย เพื่อความเข้มแข็งในการดำเนินงาน

ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนควรมี สมรรถนะความสามารถในการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสำรวจความต้องการ สภาพปัญหาของประชาชนในพื้นที่

ที่รับผิดชอบ(ในจังหวัด) อย่างสม่ำเสมอ และนำผลที่ได้จากการสำรวจมาจัดทำหลักสูตรทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามความเหมาะสมและจัดการศึกษาและฝึกอบรมโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ให้ชุมชนได้เข้าถึงการศึกษาได้

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ดังแสดงในตารางที่ 5- 16 โดยเรียงสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยและเพิ่มสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจากข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

1. ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี
4. ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน
5. ความบริสุทธิ์ใจและซื่อสัตย์ต่องานและผู้ร่วมงาน
6. กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ
7. สามารถจัดสรรเวลาและการวางแผนการใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม
8. ความยุติธรรม สามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค
9. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมในการบริหาร
10. มีจิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น
11. มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
12. การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
13. สำเนียงรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
14. สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานวิทยาลัยชุมชน
15. ความขยันมั่นเพียร อดทน ต่องานและอุปสรรคต่าง ๆ
16. ความรอบรู้ในการวางแผนกลยุทธ์
17. รับฟังความคิดเห็นในที่ประชุมด้วยหลักการและเหตุผล
18. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
19. ทักษะในการมอบหมายงานและควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
20. จิตมุ่งบริการที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ
21. ให้เกียรติและยกย่องผู้ได้บังคับบัญชา
22. ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน
23. ความสามารถในการสื่อสาร

24. ความเคารพกฎ กติกาและระเบียบวินัยของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด
25. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา
26. ความคิดกว้างไกล และมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร
27. สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานและเครือข่าย
28. ความสามารถในการวิเคราะห์บทบาทตนเอง เพื่อนร่วมงานและสังคม
29. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา
30. ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
31. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
32. สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความยืดหยุ่น
33. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
34. สร้างความรู้สึกรักให้ครู-อาจารย์ได้ตระหนักถึงการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
35. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับทุกฝ่าย
36. ความสามารถในการนำนโยบายการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนสู่การปฏิบัติ
37. สร้างพันธมิตรและจัดการศึกษาที่เป็นระบบเครือข่ายที่มีเอกภาพ
38. สามารถปกครอง บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานได้ตามบทบาทหน้าที่
39. เน้นความถูกต้องมากกว่าถูกใจ
40. ความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
41. รูปแบบการเป็นผู้นำของตนเอง สามารถแสดงบทบาทตามสถานการณ์ได้อย่าง

เหมาะสม

42. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถได้เหมาะสม
43. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและสามารถตัดสินใจตามสถานการณ์

ได้อย่างเหมาะสม

44. ความเชื่อมั่นตนเอง ในการกล้าพูดหรือกล้าแสดงออกต่อชุมชน
45. คัดเลือกและกำหนดความรับผิดชอบให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับความรู้

ความสามารถ

46. สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี
47. วางตนเสมอต้นเสมอปลาย
48. ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
49. กำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

กับฝ่ายบริหาร

50. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์
51. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
52. ความรู้เรื่องการวางแผนและการจัดองค์กร
53. สามารถควบคุม กำกับ และติดตามงานในวิทยาลัยชุมชนได้ดี
54. การแสดงออกทางอารมณ์มีความมั่นคง
55. ยึดหยุ่นในการปฏิบัติงาน กล้าตัดสินใจตามสถานการณ์
56. ความคล่องตัว กระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน
57. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติงาน
58. มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
59. ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย
60. ความรู้เกี่ยวกับหลักและทฤษฎีการบริหาร และมีประสบการณ์ ในการบริหารงาน
61. สามารถให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ
62. พุดจาสุภาพ แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล
63. เปิดโอกาสให้ชุมชนและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

#### ดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน

64. การนิเทศ กำกับ ติดตาม ส่งเสริมและการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
65. สุขภาพกายและสุขภาพจิตดี
66. สามารถจัดหาและเข้าถึงแหล่งทรัพยากรในชุมชนเพื่อสนับสนุนการศึกษาศึกษาของวิทยาลัยชุมชน
67. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา
68. ความรอบรู้ในงานวิชาการ สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
69. ทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
70. สร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานรัก ผูกพันต่องานและองค์กร
71. นำแหล่งทรัพยากรท้องถิ่นมาเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา
72. สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน
73. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร
74. วางแผนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
75. สามารถปกครอง บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานได้ตามบทบาทหน้าที่
76. สามารถบริหารงบประมาณ, วัสดุ, ครุภัณฑ์อย่างคุ้มค่า

77. บุคลิกภาพและการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ
78. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา
79. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ
80. ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน
81. จัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศสูงใจในการปฏิบัติงาน
82. สามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
83. ความสามารถในการวิจัยทางการศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา
84. การจัดสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการจัดการเรียนการสอน

และการปฏิบัติงานของบุคลากร

85. นำพลังอำนาจ (power) เข้ามาใช้ในการปกครองได้อย่างเหมาะสม
  86. สามารถลดความขัดแย้งในองค์กร
  87. ชมเชยหรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาใน โอกาสที่เหมาะสม
  88. ทักษะในการเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านวิชาการ
  89. การจัดการความรู้ และข้อมูลสารสนเทศ
  90. การบริหารและบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ(One Stop Service)
  91. ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล
- ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์

ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ได้แก่

1. การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีภูมิรู้ทางวิชาการ
2. มีทุนทางสังคมในชุมชนที่ดี
3. พยายามสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง
4. ความสามารถในการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของชุมชน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ วิทยาลัยชุมชนที่อยู่ในความดูแลของสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน ครู- อาจารย์ บุคลากรและกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน 19 แห่ง ได้แก่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน ตาก พิจิตร บุรีรัมย์ มุกดาหาร หนองบัวลำภู สระแก้ว อุทัยธานี ระนอง นราธิวาส ปัตตานี ยะลา สตูล สมุทรสาคร ยโสธร พังงา ตรัง แพร่ และสงขลา จำนวน 682 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งสิ้น 370 คน ได้แก่

ผู้บริหาร ได้แก่ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน/รองผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน/รักษาการผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน 19 แห่ง จำนวน 19 คน ผู้วิจัยใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย ครู- อาจารย์ปฏิบัติการสอนและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน 19 แห่ง ใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan จำนวน 201 คน จากนั้นทำการจำแนกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในแต่ละวิทยาลัยชุมชน ตามสัดส่วน 54%

กรรมการสภาในวิทยาลัยชุมชน 19 แห่ง ใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan จำนวน 150 คน จากนั้นทำการจำแนกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ(Stratified Random Sampling) และการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในแต่ละวิทยาลัยชุมชนตามสัดส่วน 54% เช่นกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามระดับบุคคล

ตอนที่ 2 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนโดยจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สามารถสรุปผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณจากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน ครู- อาจารย์ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และ กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน จำนวน 293 คน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่าเป็นเพศชาย จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 45.70 และเป็นเพศหญิง จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 54.30

จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 14 มีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 มีอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 18.10 มีอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80 และที่มีอายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80

จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 69.40 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 27.60 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 และมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

จำแนกตามสถานภาพในการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นครูผู้สอน/บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 เป็นกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80 และเป็นผู้บริหารจำนวน 19 คนคิดเป็นร้อยละ 6.50

จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่วิทยาลัยชุมชน พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2 - 3 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 4 - 5 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 32.10 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า

1 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 17.40 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6 – 7 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 7 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน แสดงด้วยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนสูงสุด คือ ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.63) อันดับรองลงมา คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.70) ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.70) ส่วนอันดับต่ำสุดคือ ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.90)

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.63) ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.60) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.64) ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.62) ด้านการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.60) ด้านบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.54) ด้านความรู้ทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.61) และด้านการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.64)

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายสมรรถนะพบว่า ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.69) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.70) และซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.76) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.86)

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านภาวะผู้นำ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายสมรรถนะพบว่า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.70) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ความกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.72) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และมีจิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.69) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ ชมเชยหรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.85)

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายสมรรถนะพบว่าความสามารถในการวิเคราะห์

บทบาทตนเอง เพื่อนร่วมงานและสังคม ( $\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.76$ ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.36, S.D. = 0.76$ ) และสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความยืดหยุ่น ( $\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.74$ ) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ( $\bar{X} = 4.25, S.D. = 0.71$ )

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายสมรรถนะพบว่าสร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.78$ ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานและเครือข่าย ( $\bar{X} = 4.36, S.D. = 0.73$ ) และความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.78$ ) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน ( $\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.71$ )

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการบริหารงาน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายสมรรถนะพบว่า สามารถจัดสรรเวลาและการวางแผนการใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.73$ ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 4.43, S.D. = 0.77$ ) และสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานวิทยาลัยชุมชน ( $\bar{X} = 4.42, S.D. = 0.73$ ) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ การบริหารและบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ( $\bar{X} = 3.97, S.D. = 0.94$ )

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านบุคลิกภาพ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายสมรรถนะพบว่า ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.39, S.D. = 0.67$ ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ความเชื่อมั่นตนเอง ในการกล้าพูดหรือกล้าแสดงออกต่อชุมชน ( $\bar{X} = 4.32, S.D. = 0.66$ ) และการแสดงออกทางอารมณ์มีความมั่นคง ( $\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.65$ ) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ บุคลิกภาพและการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ ( $\bar{X} = 4.22, S.D. = 0.63$ )

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านความรู้ทางวิชาการ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายสมรรถนะพบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.77$ ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร สามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานศึกษาและชุมชน ( $\bar{X} = 4.34, S.D. = 0.77$ ) และความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ( $\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.76$ ) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล ( $\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.90$ )

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ด้านการศึกษาตลอดชีวิต พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายสมรรถนะพบว่า ทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.70) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ วางแผนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.79) และสามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.73) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ การจัดการความรู้และข้อมูลสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.93)

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน จำแนกตามรายด้านตามกลุ่มผู้บริหารกรรมการสภาวิทยาลัย กับกลุ่มครู บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในภาพรวมทุกด้านของกลุ่มผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าของกลุ่มครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกด้าน โดยด้านคุณธรรมจริยธรรมของกลุ่มผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัยมีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.56) ส่วนของกลุ่มครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยมีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.66) รองลงมาได้แก่ด้านภาวะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.53) กลุ่มครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.62) ส่วนอันดับต่ำสุดได้แก่ ด้านการศึกษาตลอดชีวิต กลุ่มผู้บริหารและกรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.67) ส่วนของกลุ่มครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.62)

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย กับครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่า ผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยสมรรถนะมากกว่า ครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ทุกสมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.57) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมในการบริหาร ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.64) และสมรรถนะความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.64)

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย กับครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่าผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยสมรรถนะมากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย ทุกสมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.54) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะความกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ ( $\bar{X} =$

4.60 , S.D. = 0.64 ) และสมรรถนะปฏิภาณไหวพริบดี ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ( $\bar{X} = 4.60$  , S.D. = 0.64 )

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย กับครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า ครูบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน ทุกสมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะส่งเสริมการพัฒนา สมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.51$  , S.D. = 0.71 ) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะสามารถ บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความยืดหยุ่น ( $\bar{X} = 4.49$  , S.D. = 0.67) และสมรรถนะความสามารถใน การวิเคราะห์บทบาทตนเอง เพื่อนร่วมงานและสังคม ( $\bar{X} = 4.48$  , S.D. = 0.73)

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย กับครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย พบว่า ผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ย มากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย ทุกสมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะสร้าง เครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.55$  , S.D. = 0.67) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 4.53$  , S.D. = 0.68) และสมรรถนะสามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานและเครือข่าย ( $\bar{X} = 4.52$  , S.D. = 0.65)

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย กับครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านการบริหารงาน พบว่า ผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย ทุกสมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 4.57$  , S.D. = 0.67) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะทักษะในการมอบหมายงานและควบคุมงานให้ บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.56$  , S.D. = 0.59 X) และสมรรถนะความสามารถใน การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.56$  , S.D. = 0.64)

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย กับครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ พบว่า ผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน ทุกสมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะขี้มเข้มแจ่มใส มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.49$  , S.D. = 0.62) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะความเชื่อมั่นตนเอง ในการกล้าพูดหรือกล้าแสดงออกต่อ

ชุมชน ( $\bar{X} = 4.41$  , S.D. = 0.56 ) และสมรรถนะความคล่องตัว กระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.65)

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย กับครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาการ พบว่าผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย ทุกสมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ การศึกษา ( $\bar{X} = 4.54$  , S.D. = 0.62) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร สามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานศึกษาและชุมชน ( $\bar{X} = 4.47$  , S.D. = 0.68) และสมรรถนะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.61)

การเปรียบเทียบสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนระหว่างผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย กับครูบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน สมรรถนะด้านการศึกษาดชีวิต พบว่า ผู้บริหาร กรรมการสภาวิทยาลัย มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่า ครู บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชน ทุกสมรรถนะ ตามลำดับซึ่งได้แก่ สมรรถนะทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ( $\bar{X} = 4.33$  , S.D. = 0.66) รองลงมาได้แก่ สมรรถนะวางแผนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง ( $\bar{X} = 4.31$  , S.D. = 0.81) และสมรรถนะสามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.75)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนควรมี สมรรถนะการมีทุนทางสังคมในชุมชนที่ดั้น ผู้บริหาร ต้องมีความใกล้ชิดและสามารถทำงานกับคนในชุมชน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง รวมถึงการสร้างพันธมิตรและการจัดการศึกษาในระบบเครือข่าย ทั้งแสวงหาพันธมิตรที่มีศักยภาพในการเป็นหน่วยจัดการศึกษา แสวงหาพันธมิตรสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เพื่อการศึกษาต่อของนักศึกษา และแสวงหาพันธมิตรภาคธุรกิจเอกชน บริษัทแหล่งงาน เพื่อการมีงานทำของนักศึกษา

ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนควรมี สมรรถนะพยายามสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง ในหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนต้องยึดหลักการทำงานเป็นทีม โดยมีการประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทในการดำเนินงานของวิทยาลัย เพื่อความเข้มแข็งในการดำเนินงาน

ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนควรมี สมรรถนะความสามารถในการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสำรวจความต้องการ สภาพปัญหาของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบ(ในจังหวัด) อย่างสม่ำเสมอ และนำผลที่ได้จากการสำรวจมาจัดทำหลักสูตรทั้ง

ระยะสั้นและระยะยาวตามความเหมาะสมและจัดการศึกษาและฝึกอบรมโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ให้ชุมชนได้เข้าถึงการศึกษาได้

### การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นนำมาอภิปรายผลตามดังรายละเอียดต่อไปนี้

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญสูงสุด คือ ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารงานของชุมชนในรูปของกรรมการสภามีหน้าที่จัดการศึกษาที่สนองต่อความต้องการและทิศทางการพัฒนาของชุมชนในแต่ละแห่งซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน หลักสูตรการจัดการศึกษาเป็นไปตามความต้องการความจำเป็นและปัญหาของชุมชน โดยมีการสำรวจความต้องการ สภาพปัญหาของประชาชนในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ(ในจังหวัด) เป็นประจำและสม่ำเสมอ แปลผลจากการสำรวจเป็นความต้องการและจัดอบรมให้เป็นหลักสูตรและจัดการศึกษาให้ประชาชนเข้าถึงการศึกษาได้ง่าย นอกจากนี้ ต้องยึดหลักการการสร้างพันธมิตรและการจัดการศึกษาในระบบเครือข่ายซึ่งต้องมีการแสวงหาพันธมิตรในการเป็นหน่วยจัดการศึกษา การศึกษาต่อของนักศึกษาและการมีงานทำของนักศึกษา โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ประชาชนได้รับสูงสุด จากภารกิจของวิทยาลัยชุมชนที่มีหลากหลาย ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจึงต้องมีความเสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อให้วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนเพื่อเติมเต็มศักยภาพของคนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นไปตามหลักจริยธรรมของในการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน (2545 : 48) ซึ่งต้องมีความเสียสละ จิตมุ่งประโยชน์ส่วนรวม มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือทั้งในด้านการเสนอแนะความคิดและการให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ด้วย

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอันดับรองลงมาได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนที่ทำหน้าที่ให้บริการศึกษาระดับสูง (Higher Education) และจัดอบรมระยะสั้นแก่ชุมชนที่วิทยาลัยตั้งอยู่ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมของชุมชน จัดการเรียนการสอนแบบเปิดกว้าง หลากหลาย ตามความต้องการของชุมชน โดยหลักสูตรมีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เรียน ความต้องการแก้ปัญหา ความต้องการพัฒนาศักยภาพบุคคลและวิถีชีวิต และตามความต้องการของตลาดแรงงาน เป็นกลไกของชุมชนในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนภายใต้การบริหาร จัดการ และดำเนินงานด้วยพลังแห่งศรัทธาและความร่วมมือจากบุคคล หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนนั้น ๆ ไปสู่วัฏจักรการบริหารวิทยาลัย

ชุมชนที่เป็นสถานศึกษาของชุมชน ดำเนินงาน โดยชุมชน และเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะในเรื่องความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการกำหนดหลักสูตรที่ได้มาจากการสำรวจความต้องการเพื่อนำไปสู่การจัดหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนนั้น ๆ โดยหลักสูตรต้องมีความหลากหลาย ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ อนุชิต วรรณสุทธิ (2545 : 75-78) ที่ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในอนาคตตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความสอดคล้องกันมากที่สุดได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และตรงกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่พึงมีต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาตามข้อบังคับของคุรุสภา ตามแนวคิดของ ชีระ รุณเจริญ (2545) ซึ่งได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ซึ่งถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนเป็นการทำงานที่ต้องตอบสนองความต้องการของคนในชุมชน ซึ่งมีความหลากหลายวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่และอาชีพ ในการจัดการศึกษาที่ต้องตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนและตลาดแรงงานยึดหลักเป้าหมายความสำเร็จของผู้เรียน โดยมีแนวทางปฏิบัติได้แก่ การจัดการศึกษาให้เข้าถึงประชาชน จัดระบบการช่วยเหลือปรับพื้นฐานผู้เรียน จัดบริการทางเลือกรูปแบบการศึกษาที่หลากหลาย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับสถานะความจำเป็นของผู้เรียน และจัดการศึกษาหลักสูตรที่เป็นความต้องการกำลังคนของตลาดแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับจริยธรรมของผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน(2545 : 47) ที่ต้องยึดหลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน และประชาชนและสังคม

ในส่วนสมรรถนะที่พึงประสงค์ ความสามารถด้านภาษาในระดับสากลของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนซึ่งอยู่ในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานของวิทยาลัยชุมชนซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่ชุมชนมีบทบาทในการบริหารจัดการ โดยตรงเพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของชุมชนที่วิทยาลัยตั้งอยู่ ให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตและเพิ่มศักยภาพของชุมชนในมิติต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน บริหารจัดการที่ประชาชนเข้าถึงได้ โดยเฉพาะผู้ที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมและจัดการศึกษาในระบบเครือข่ายที่มีเอกภาพ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจึงต้องมีการทำงานที่ประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งกรรมการสภา บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงประชาชนในชุมชนที่วิทยาลัยนั้นตั้งอยู่ โดยแทบจะไม่จำเป็นมากนักที่จะต้องใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร เพียงแต่ใช้การเข้าถึงชุมชน ความสามารถในการสำรวจความ

ต้องการที่แท้จริงของชุมชน เพื่อนำมาจัดทำหลักสูตรการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพให้ชุมชนสามารถเข้าถึงการศึกษาได้

ด้านความรู้ทางวิชาการ ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนต้องมีความสามารถในการวิจัยทางการศึกษา ให้คำปรึกษาและแนะนำทางวิชาการ มีความรู้เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การประกันคุณภาพการศึกษา รอบรู้ในงานวิชาการและการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับจริยธรรมของผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน (2548 : 47) ที่ว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ศึกษาหาความรู้ เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบให้ดีที่สุดและจัดการศึกษา การวัดผลประเมินผลให้คำนึงถึง คุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตร มีการวางระบบการติดตามตรวจสอบคุณภาพ การจัดการศึกษาภายในระบบเครือข่ายให้เป็นไปตามหลักสูตร สอดคล้องกับจักรพรรดิ จิตรมณี (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 สรุปได้ว่า สมรรถนะด้านวิชาการเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์และควรจัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วย สอดคล้องกับ ฐนิกันต์ เถ่งตระกูลและกมล สุดประเสริฐ (2552 : 89) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เป็นสมรรถนะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีตัวบ่งชี้คือ การศึกษาข้อมูลสมรรถนะในการทำวิจัยของครู กระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการทำวิจัยส่งเสริมครูให้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ติดตามช่วยเหลือ สนับสนุนการทำวิจัยของครูให้สำเร็จโดยผู้บริหารต้องถือว่า การวิจัยเป็นการแสวงหาความรู้ที่ยั่งยืนสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 23-32) ที่กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมืออาชีพที่ควรมีปรากฏให้เห็นในตัวบุคคลที่เป็นผู้บริหาร ข้อหนึ่งคือ ความสามารถในการเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปกับงานการศึกษาของสถานศึกษา การที่ตัวผู้บริหารมีผลงานทางวิชาการที่เป็นผลงานของตนเอง มีบทความที่แสดงถึงฐานความรู้ของตนเอง มีงานวิจัยงานการวิจัยและพัฒนา งานนวัตกรรมการศึกษาที่มีฐานจากวิชาการชั้นสูง การมีตำราหรือมีเอกสารวิชาการเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ ที่มีปริมาณและคุณภาพ เป็นที่รู้จักกันในวงการบริหารด้วยกันหรือในวงการอื่นที่เกี่ยวข้อง จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความศรัทธาให้แก่ พ่อแม่ผู้ปกครอง ครู บุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา นักเรียนและชุมชนหรือบุคคลวงนอกได้เป็นอย่างดี และจะช่วยเป็นฐานของการสะท้อนถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการของตัวผู้บริหารเอง โดยตรง ความเป็นนักวิชาการ ความสามารถทางวิชาการ และความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีบทบาทสำคัญที่

ส่งผลต่อการเป็นนักบริหารมืออาชีพชั้นนำเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้ที่มีความสามารถทางวิชาการจึงเป็นคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยสำคัญในระดับต้นๆ ของตัวผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

คุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีความสำนึกรับผิดชอบต่อน้ำที่ เคารพกฎ กติกาและระเบียบวินัยของหน่วยงาน ชื่อสัตย์สุจริตต่อน้ำที่และหน่วยงาน ขยันหมั่นเพียร มีความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี เสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ยุติธรรม รวมถึงมีจิตมุ่งบริการ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมในการบริหาร ตระหนักถึงการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สอดคล้องกับสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน (2548 : 47 - 49) ได้กำหนดหลักจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน คือ ต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ไม่แสวงหาผลประโยชน์กับกิจการของวิทยาลัยชุมชน ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา และจิตใจ มีความซื่อสัตย์ สุจริต จิตมุ่งประโยชน์ส่วนรวม และเสียสละปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต เสมอภาค คำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2550 : 4) และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548 : 3) กำหนดสมรรถนะหลัก(core competency) ของผู้บริหารทุกระดับเกี่ยวกับจริยธรรม ได้แก่การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ ขุนวัง ฌวงศ์ศรี(2552 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับกฤษณะ สุมาลย์โรจน์( 2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคาดหวังของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม มีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในอันดับสูงสุด

ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษาซึ่งต้องมีภาวะผู้นำในการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชนร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ สามารถกำหนดและมียุทธศาสตร์ในการทำงาน ความกล้า

เผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ มีจิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น และปฏิภาณไหวพริบดี ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544 : 7) จัดลำดับสมรรถนะของผู้บริหารไว้ 11 สมรรถนะ โดยอันดับแรกได้แก่ สมรรถนะความเป็นผู้นำ จิราภรณ์ วุฒิกักดี (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร คุณลักษณะข้อหนึ่งของผู้บริหารควรมีได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ สอดคล้องกับเทียน ทองแก้ว (2545 : 35 - 36) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีสมรรถนะหลัก ด้านศักยภาพในการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สำคัญใน 5 สมรรถนะ สอดคล้องกับไพฑูรย์ มีวีระสม (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมีสมรรถภาพ ในภาพรวมในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยด้านศักยภาพในการเป็นผู้นำอยู่ในอันดับแรก สอดคล้องกับ สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2549 : 11) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า การสร้างภาวะผู้นำเป็นสมรรถนะหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหาร สอดคล้องกับสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2551: 2) กล่าวถึงสมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง ในด้านการบริหารอย่างมืออาชีพนั้น ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ โดยการสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับ สอดคล้องกับ ฐณิกานต์ เติงตระกูลและกมล สุดประเสริฐ (2552 : 89) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะหรือความสามารถที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การมีภาวะผู้นำจาก 1 ใน 14 สมรรถนะและ 70 ตัวบ่งชี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กรที่สามารถช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์มีมูลค่าเพิ่มเพราะยิ่งใช้ยิ่งทำให้มีประสพการณ์มากยิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยผลักดันให้บุคคลในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจและทักษะการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (สุदारัตน์ ครุฑกะ 2549: 358) ส่วนนิสดารค์ เวชยานนท์ (2551: 21) กล่าวไว้ว่า องค์กรควรทำการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างจริงจัง โดยต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานทุกหน่วยและที่สำคัญต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานต้องระบุเป็นนโยบายในการพัฒนาอย่างชัดเจนว่าพนักงานในแต่ละระดับควรได้รับการส่งเสริมความรู้ในด้านใด ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรต้องมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของมนุษย์ เชื่อว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ซึ่งนอกจากที่องค์กรต้องพัฒนาแล้ว องค์กรยังต้องดูแลให้เขาได้

มีโอกาสแสดงความสามารถในด้านต่าง ๆ ด้วย สอดคล้องกับดาเร็น ทงเต็ม(2549: บทคัดย่อ)ที่ศึกษาเรื่ององค์ประกอบศักยภาพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์องค์ประกอบศักยภาพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากการศึกษา คือ ศักยภาพด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับสมศักดิ์ คงเที่ยง(2550: 47-48) กล่าวถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับสายผู้บริหารซึ่งเป็นสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ ด้วย สอดคล้องกับ รัฐนิกันต์ เต่งตระกูลและกมล สุดประเสริฐ (2552 : 89) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นสมรรถนะสำคัญในการสร้างให้สถานศึกษาบุคลากรที่มีความรอบรู้ส่วนคนทุกคน โดยจะต้องมีการสำรวจความต้องการพัฒนาของครู จัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิชาการ ส่งเสริมครูให้พัฒนางานวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแข่งขันพัฒนาทางด้านวิชาการ บริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนควรมีการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย สร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานและเครือข่าย และ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับทุกฝ่าย ซึ่งในหน้าที่ของผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน (สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน : 40 - 49) กำหนดไว้ว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน ต้องยึดหลักการสร้างพันธมิตรและจัดการศึกษาระบบเครือข่าย โดยมีหลักในการปฏิบัติงาน ดังนี้ แสวงหาพันธมิตรที่มีศักยภาพในการเป็นหน่วยจัดการศึกษาและจัดการศึกษาร่วมกัน แสวงหาพันธมิตรสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เพื่อการศึกษาต่อของนักศึกษาและเพื่อความร่วมมือทางวิชาการ งานสำรวจวิจัย และแสวงหาพันธมิตร ภาครัฐธุรกิจเอกชน บริษัทแหล่งงาน เพื่อการมีงานทำของนักศึกษา สอดคล้องกับ มานพ สุขเกษม (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาทัศนะของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับสูง

ด้านการบริหารงาน ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนจะต้องมีสมรรถนะในการบริหารงานวิทยาลัยชุมชนซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยจัดในรูปแบบที่เปิดกว้าง หลากหลายตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนต้องสามารถจัดสรรเวลาและการวางแผนการใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม มีการบริหารจัดการ

บ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและ สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานวิทยาลัยชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับอนุชิต วรรณสุทธิ (2545 : 75 – 78) ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา มีอาชีพในอนาคตตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ด้านการบริหารนั้นผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ สร้างความเชื่อมั่น สร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สอดคล้องกับ กฤษณะ สุมาลย์โรจน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านบริหารจัดการ อยู่ในระดับมาก

ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ต้องมีความคล่องตัวกระฉับกระเฉง กระตือรือร้นที่สามารถบริหารจัดการทุกภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ความเชื่อมั่นตนเอง ในการกล้าพูดหรือกล้าแสดงออกต่อชุมชน และการแสดงออกทางอารมณ์มีความมั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับ สุนีย์ บุญทิม (2542: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 - 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูในคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ สอดคล้องกับ กฤษณะ สุมาลย์โรจน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคาดหวังของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษา พบว่า ความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ กระแสमुख (2544 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวนั้นต้องมีความคล่องตัว กระฉับกระเฉงและมีอารมณ์ขันในการปฏิบัติงาน ไม่เคร่งเครียดในการปฏิบัติงานมากเกินไป สอดคล้องกับสมประสงค์ อินเจริญ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านผู้นำ ด้านทักษะการบริหาร และด้านวิชาชีพตามลำดับ

ด้านการศึกษาตลอดชีวิต วิทยาลัยชุมชน (2547 : 13) จึงเป็นสถาบัน เพื่อการศึกษาตลอดชีวิต เป็นสถาบันเพื่อการเปลี่ยนหรือพัฒนาอาชีพ ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนใน

ชุมชน เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งทั้งด้านการบริหารจัดการและด้านวิชาการเพื่อให้วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันการศึกษาที่ให้สิ่งที่ดีที่สุดแก่ผู้ที่ขาดโอกาส ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนต้องมีสมรรถนะด้านการศึกษาดลอดชีวิต มีทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิตวางแผนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเองและสามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยสัญลักษณ์ของวิทยาลัยชุมชน (คณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน : 2548) ส่วนหนึ่งที่มีความหมายสื่อถึง การศึกษาดลอดชีวิตและการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้แก่ชุมชนและประเทศชาติ ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ควรมี ทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิตวางแผนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเองและสามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้อง อังศิรินทร์ อินทรกำแหง (2547 : 95-103) กล่าวว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มสมรรถนะที่จำเป็นของผู้นำทางวิชาการ ให้มีความรู้ ความสามารถในการชี้นำ และพัฒนาบุคคล องค์กร และสังคม ตอบสนองความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการชุมชนและ สังคมได้ การพัฒนาความรู้ความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลให้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการนั้น โดยพื้นฐาน ปัจจัยสำคัญ คือต้องมีคุณลักษณะนิสัยใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา ดังที่รู้จักกันว่า เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งของคนเรา โดยเฉพาะช่วงวัยทำงานที่ การเรียนรู้ในระบบ โรงเรียน และการเรียนรู้ตามอัธยาศัยมีความชัดเจนขึ้น อย่างต่อเนื่องไปพร้อมกับชีวิตการทำงาน และโอกาสที่จะพัฒนาชีวิตในการทำงานในสังคมให้สมบูรณ์ ดังนั้น บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรที่มีบทบาทนำในการเปลี่ยนแปลง บริหารและพัฒนาองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้นำและนักวิชาการ ทักษะในการใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต จึงเป็นทักษะสำคัญที่เพิ่มสมรรถนะหรือความรู้ ความสามารถของผู้นำได้ วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีความแตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น โดยจัดการศึกษาเพื่อเติมเต็มความต้องการทางการศึกษาของประชาชนในชุมชน ในการจัดการเรียนการสอนนั้น มุ่งเน้นการตอบสนองต่อชุมชน ตามข้อจำกัด ปัญหาและความจำเป็นของชุมชนโดยมีการปรับตัวอยู่เสมอและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคม สอดคล้องกับ อิศ (Eith 2002) ที่ศึกษา เรื่อง บทบาทวิสัยทัศน์และสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในศตวรรษที่ 21 ในวิทยาลัยชุมชน ในมลรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาามีวิสัยทัศน์ 3 ประการ ซึ่ง ประการแรกได้แก่ สร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้บริหารและกรรมการสภาและกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ทั้ง 8 ด้านของกลุ่มผู้บริหารและกรรมการสภามีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มครูและบุคลากร

ทางการศึกษาทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาวิทยาลัยชุมชน เป็นผู้กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการดำเนินงาน เป็นผู้บังคับบัญชาชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือควบคุมกำกับ การปฏิบัติงาน ดังนั้น สมรรถนะหรือ ความสามารถของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้บริหารโดยตรงในระดับที่สูงกว่ากลุ่มของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นกลุ่มของผู้ที่ปฏิบัติงาน จึงเน้นการปฏิบัติงานตามหน้าที่มากกว่าให้ความสำคัญกับสมรรถนะของผู้บริหาร

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและการอภิปรายผลดังปรากฏในรายละเอียดข้างต้น ผู้วิจัยเสนอข้อเสนอแนะไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ ข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัย

สำหรับข้อเสนอแนะทั่วไปนี้ เป็นข้อค้นพบที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามซึ่งสามารถนำมาสรุป และเสนอแนะได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ทั้ง 91 สมรรถนะ ตามลำดับความสำคัญได้แก่ สมรรถนะความเสถียรและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รองลงมาได้แก่ สมรรถนะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสมรรถนะความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน ควรนำไปเป็นแนวทางกำหนดสมรรถนะ หลักเกณฑ์ การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง รวมถึงการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมแก่ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชน โดยครอบคลุมสมรรถนะทั้งหมด

2. จากผลการวิจัยเมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และเครือข่าย สมรรถนะด้านการบริหารงาน สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ สมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาการ และสมรรถนะด้านการศึกษาตลอดชีวิต ผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนควรตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ตามแนวทางดังกล่าวโดยให้ความสำคัญกับ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมเป็นอันดับแรก

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ หลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนามาตรฐาน และตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

### บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2539.
- กวี วงศ์พุทธ. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2535.
- กิติ ตย์คานนท์. นักบริหารสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร : บัดเตอร์ฟลาย, 2536.
- กิติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2529.
- กระทรวงศึกษาธิการ. แนวทางการศึกษาวิทยาลัยชุมชน กรุงเทพมหานคร : สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547.
- กฤษณะ สุมาลย์โรจน์. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคาดหวังของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545.
- เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร. “คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.
- โกศล ไสขาว. “ความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษาที่ 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.
- ขุนวัง ฅวงค์ศรี. “การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2552.
- คณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน วิทยาลัยชุมชน : การก่อกำเนิด จุดเด่นและความแตกต่าง ม.ป.ท., 2540. (อัดสำเนา)
- จักรพรรดิ จิตมณี. “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542.” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2547.

- จักรพรรดิ วัฒนา. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1995 – 2005).” ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.
- จิราภรณ์ วุฒิกิติ. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. การปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542.
- เฉลิมวิทย์ นิมิตรกุล. “สมรรถนะหลักของผู้บริหารกิจการนักศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2550.
- โหมยิต อินทวงศ์. กลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อการ พัฒนารัพยากรมนุษย์ ใน เอกสารประกอบการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาต่อเนื่อง กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2541.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. “สมรรถนะ.” จุดสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 4(มกราคม2547) : 7.
- ชัยพงษ์ กองสมบัติ. “สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย.” รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- ชาญชัย อาจิณสมาจาร. ศัพท์บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คอมแพคท์พรีน, 2540.
- ไชย ณ พล. ศาสตร์แห่งผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : พลัสเพรส, 2544.
- ฐณิกานต์ เต่งตระกูลและกมล สุขประเสริฐ. “สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา.” วารสารวิทยากร 108,6 (เมษายน 2552) : 87-89.
- ฐณิกานต์ เต่งตระกูล. “ศึกษา เรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2551.
- คนัย เทียนพุดิ. ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน. กรุงเทพมหานคร : นาโกต้า, 2546.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซนเตอร์, 2546.
- ทองปลิว ชมชื่น. การศึกษาตามอัธยาศัย. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

เทียน ทองแก้ว. “ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป.” วารสารวิชาการ  
59,9 (กันยายน 2545) : 35-36

ธีระ รุณเจริญ. การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ช่างฟ้า, 2545.  
ธีระศักดิ์ คงสาส์. เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร.

กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย – ญี่ปุ่น), 2548.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, 2534.

นิคม จารุมณี. “วิทยาลัยชุมชน”, 2537. (เอกสารอัดสำเนา)

นิสดารค์ เวชยานนท์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์, มปป.

บัญชา อึ้งสกุล. “ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา.”

วารสารวิชาการ. 5,3 (2545)

บุญยง กาญจนกรและคณะ. ตัวรักและอาลัยจากใจทุดดวง. ม.ป.ท., 2540 (อัดสำเนา)

ปีทมา เพชรไพรินทร์. “สมรรถนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลขอนแก่น.”

รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.

ปิ่น มาลากุล, ม.ล. การปฏิรูปการศึกษา : รายงานของคณะกรรมการวางแผนพื้นฐานเพื่อการ  
ปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2518.

ปรีชา คัมภีรปกรณ์. “บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนงานวิชาการ.” เอกสารการสอนชุดวิชาการ  
จัดการโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยที่ 1 – 6. กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.

พัชมณ เทียนศรี. “สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะ  
นิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี.” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาวิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

เพชรรัตน์ นิ่มพันธุ์. “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงาน การศึกษา  
ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดอ่างทอง.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ  
พระนครศรีอยุธยา, 2546.

ไพฑูรย์ มีวีระสม. “สมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปโรงเรียนในสังกัด  
กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.

ภิญโญ สาร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2519.

\_\_\_\_\_. หลักบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

มานพ สุขเกษม. “การศึกษาทัศนคติของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2545.

ยนต์ ชุ่มจิต. การพัฒนาครู. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2535.

ยิ่งยศ พลเลิศ. “สมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3.”  
การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาจริยศึกษา. นนทบุรี : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2529.

\_\_\_\_\_. เอกสารการสอนชุดวิชา การศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษานอกระบบ หน่วยที่ 1 – 7  
(ฉบับปรับปรุง). นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543.

\_\_\_\_\_. เอกสารการสอนชุดวิชา ประสพการร์วิชาชีพมหาบัณฑิต การศึกษานอกระบบ  
หน่วยที่ 6 – 10. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.

รวิวรรณ เผ่ากัณหา. “สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาการ  
พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร :  
นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น, 2546.

วัฒนา พัฒนพงศ์. BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร :  
แปซิฟิก, 2546.

- วิจิตร วรุตบางกุล. ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.
- วิจิตร อาวะกุล. การฝึกอบรม : คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วิโรจน์ กระแสमुख. “การศึกษาคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544.
- “วิทยาลัยชุมชน : มิติใหม่ของการศึกษาตลอดชีวิต.” อนุสารอุดมศึกษา 30,314 (สิงหาคม 2547) : 11- 21.
- ศศิกานูจน์ ทิวสุวรรณ. ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตการศึกษา นอกระบบ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534.
- ศรีอรุณ เรसानนท์. การจัดการงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2532.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. “ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2542.
- ศุภวรรณ เสารานนท์. “สมรรถนะของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธาณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548.
- สมประสงค์ อินเจริญ. “การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2548
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2526.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. “สมรรถนะในการปฏิบัติงานของสายผู้บริหาร.” วิทยาจารย์ 106, 12 (ตุลาคม 2550. 46 - 48)
- สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. “สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา.” วารสารการศึกษาไทย. 3,17 (กุมภาพันธ์ 2549) 10-13.

สมาน ริงสิโยกฤษณ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 18

กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2540.

ศุภัญญา รัชมิธรรมโชติ. Competency สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เอกสารประกอบการ  
อบรม, 2546 (อัคราเนา)

\_\_\_\_\_. “Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้.” วารสาร Productivity  
เพื่อการเพิ่มผลผลิต 9,53 (พฤศจิกายน - ธันวาคม 2547) : 44 – 51.

สุชาติ เต่าสุวรรณ. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,  
2545.

สุดารัตน์ ครุฑทะ. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่.” วารสารการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ 2,2 (มีนาคม-มิถุนายน 2549) : 358.

สุทัศน์ อนุพันธ์. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนในทัศนะของกรรมการโรงเรียน  
และครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 11.” ปริญญา  
นิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2542

สุเทพ เกิดผล. “คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่เหมาะสมกับการปฏิรูปการเรียนรู้ตามทัศนะ  
ของผู้บริหาร โรงเรียน ครูวิชาการและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2542.

สุทธิวรรณ ดันดิรจนวงศ์. “การบริหารตนเองและผู้ร่วมงาน.” ประมวลสาระชุดวิชา  
ประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรทางการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11.  
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ม.ป.ป.

สุนีย์ บุญทิ. “การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วง  
ปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539 – 2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครู  
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2542.

สุปรณิข อุดมเพ็ญ. “สมรรถภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ตามทฤษฎีของกรมการศึกษานักเรียนขั้นพื้นฐาน.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2545.

สุพัตรา กลั้วพะสุต. “ขีดความสามารถของพนักงานที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนามนุษย์  
(กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร).” สารนิพนธ์ปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

สุพัตรา สุภาพ. สังคมวิทยา. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

สุรวิช แก้วอำไพ. “ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภา  
คริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร , 2544.

สุวัฒน์ จิรประเสริฐวงศ์. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทาง  
การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี.”  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันราชภัฏเพชรบุรี, 2545.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. “ข้าราชการในอนาคต.” เอกสารศูนย์สรรหาและเลือกสรร,  
2546. (อัดสำเนา)

\_\_\_\_\_. สมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง. [Online]. Accessed 9 October 2008.  
Available from [http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/ses\\_standard.pdf](http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/ses_standard.pdf)

\_\_\_\_\_. ระบบนักบริหารระดับสูง(Senior Excusive Service, SES).

[Online]. Accessed 3 October 2007. Available from

<http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000111>.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. “สมรรถนะผู้บริหาร.” สารปฏิรูป  
การศึกษา 2,3 (กันยายน 2544) : 7.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อสังคมไทยใน  
ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาแห่งชาติ, 2543.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.[Online]. Accessed 5 August 2007. Available from  
<http://www.mua.go.th>

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 – 2554. วี. เจ. พรินดีง : กรุงเทพมหานคร, 2549.
- สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน.[Online]. Accessed 9 June 2007. Available from [http:// www.bcca.go.th](http://www.bcca.go.th)
- สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน. นโยบายและการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชน. มปท, 2549.
- \_\_\_\_\_. แนวทางการบริหารจัดการวิทยาลัยชุมชน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2548.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษา. ศาสนาและวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติ เรื่อง วิทยาลัยชุมชนของกระทรวงศึกษาธิการ.
- เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินทร์ และ กมล อุดุลพันธ์. การพัฒนาบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2536.
- โสภณ สุภาพงษ์. แรงคล้อยแห่งชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : กองทุนวุฒิชัยธรรมเพื่อการศึกษาและปฏิบัติธรรม, 2544.
- อวิศา อรัญญา. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตาม ทิศนะของผู้บริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในเขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.
- อังสินันท์ อินทรกำแหง. “สมรรถนะจำเป็นของผู้นำทางวิชาการ : การเรียนรู้ตลอดชีวิต.” ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 33,1(กรกฎาคม – ตุลาคม 2547) : 95-103.
- อุทัย บุญประเสริฐ. “ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ.” วารสารบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต. 1,1 (มิถุนายน-ธันวาคม 2546) : 23-32.
- อนุชิต วรรณสุทธิ. “คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในอนาคต ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์, 2545.
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย. “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง.” Chulalongkorn Review. 16(ก.ค. – ก.ย. 2547) : 57-75.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. Career Development in Practice. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซนเตอร์, 2548.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2533.

**ภาษาต่างประเทศ**

Best, John W. Research in Education. New Jersey : Prentice – Hall, 1981.

Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill Book, 1973.

Magnuson, W.G. “The Characteristics of Successful School Business Managers.” Doctoral Dissertation. Los Angeles. : University of Southern California, 1971.

Marmom, D.H. “Core competencies of professional service provider in federally founded education programs.” Doctoral dissertation. University of Tennessee, 2002.

Mintberg, H. The Nature of Managerial Work. New York : Harper & Row, 1973.

Spencer, L.M. and S.M. Spencer. Competence at work. New York : John Wiley & Sons, 1993.

Strockdill, Ralph. M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.  
New York : The Free Press, 1974.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสังเคราะห์ สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

1. ดร. สนธิรัก เทพเรณู สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
2. ดร. ประสิทธิ์ เจียวศรี สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
3. นายกิตติศักดิ์ รัตนฉายา ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรี
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิวัตติ กลิ่นงาม อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร
5. รองศาสตราจารย์ ดร. ชีรวัดน์ นิจนตร อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต  
กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนพังงา
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิสิษฐ์ กิจปรีชา อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนตราด
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประชุม ผงผ่าน รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี  
กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนยโสธร
8. นายสมพร เสียงเพราะ อดีตผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครปฐม
9. นายชัชรินทร์ ชวนวัน สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
10. นางวีระวรรณ เอื้อจินดาพงศ์ รักษาการผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนสมุทรสาคร
11. นายชาติชาย เจียมศรีพงษ์ นายองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิจิตร  
กรรมการสภาวิทยาลัยชุมชนพิจิตร
12. นายกิจจา ทิพย์เที่ยงแท้ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอโพธาราม
13. นายวีระกุล อรัณยะนาค ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนนทบุรี

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน

---

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยประเด็นคำถามจำนวน 3 ตอน

**ตอนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลสมรรถนะของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน จำนวน 91 ข้อ

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

การวิจัยครั้งนี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์จากท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถามครบทุกตอนและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อท่านแต่ประการใด และได้โปรดส่งแบบสอบถามที่ตอบเสร็จแล้วคืนผู้วิจัย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือ

นางมิ่งขวัญ คอยชื่น

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน

**ตอนที่ 1** ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่เป็นคำตอบตามเป็นความจริงของท่าน

1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

2. ปัจจุบันท่านอายุ.....ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน

- ปริญญาตรี                       ปริญญาโท                       ปริญญาเอก

4. สถานภาพในการทำงานของท่านในปัจจุบัน

- ผู้บริหาร  
 ครูผู้สอน/บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน  
 คณะกรรมการ

5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของท่านที่วิทยาลัยชุมชน.....ปี

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน

**คำชี้แจง** จงทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามระดับความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับ **มากที่สุด**  
 4 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับ **มาก**  
 3 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับ **ปานกลาง**  
 2 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับ **น้อย**  
 1 หมายถึง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนอยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**

ข้อ	สมรรถนะที่พึงประสงค์	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	ความรู้เกี่ยวกับหลักและทฤษฎีการบริหาร และมีประสบการณ์ ในการบริหารงาน					
2	ความสามารถในการนำนโยบายการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนสู่การปฏิบัติ					
3	ทักษะในการมอบหมายงานและควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
4	ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและสามารถตัดสินใจตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม					
5	มีจิตวิทยาการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
6	สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน					
7	กำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับฝ่ายบริหาร					
8	สามารถลดความขัดแย้งในองค์กร					
9	สามารถบูรณาการความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
10	ความสามารถในการคิดวิเคราะห์					
11	ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ถ้าตัดสินใจตามสถานการณ์					
12	ความสามารถในการสื่อสาร					
13	ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว					

ข้อ	สมรรถนะที่พึงประสงค์	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
14	ความรู้รอบรู้ในการวางแผนกลยุทธ์					
15	สามารถบริหารงบประมาณ, วัสดุ, ครุภัณฑ์อย่างคุ้มค่า					
16	ความคิดกว้างไกล และมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร					
17	สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานวิทยาลัยชุมชน					
18	ชมเชยหรือดำเนินผู้ได้บังคับบัญชาในโอกาสที่เหมาะสม					
19	ความรู้เรื่องการวางแผนและการจัดองค์กร					
20	ความรู้เรื่องกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา					
21	ความรู้รอบรู้ในงานวิชาการ สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
22	สามารถให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ					
23	ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร สามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานศึกษาและชุมชน					
24	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา					
25	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา					
26	ความสามารถในการวิจัยทางการศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา					
27	ทักษะในการเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านวิชาการ					
28	สามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี					
29	ความสามารถด้านภาษาในระดับสากล					
30	บุคลิกภาพและการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ					
31	พูดจาสุภาพ แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล					
32	สุขภาพกายและสุขภาพจิตดี					
33	ความคล่องตัว กระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน					
34	ความเชื่อมั่นตนเอง ในการกล้าพูดหรือกล้าแสดงออกต่อชุมชน					
35	ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน					
36	ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
37	การแสดงออกทางอารมณ์มีความมั่นคง					

ข้อ	สมรรถนะที่พึงประสงค์	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
38	สามารถปกครอง บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ได้ตามบทบาทหน้าที่					
39	สามารถควบคุม กำกับ และติดตามงานในวิทยาลัยชุมชน ได้ดี					
40	รูปแบบการเป็นผู้นำของตนเอง สามารถแสดงบทบาทตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม					
41	สร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานรัก ผูกพันต่องานและองค์กร					
42	กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ					
43	นำพลังอำนาจ (power) เข้ามาใช้ในการปกครองได้อย่างเหมาะสม					
44	สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างดี					
45	ปฏิภาณไหวพริบดี ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					
46	รับฟังความคิดเห็นในที่ประชุมด้วยหลักการและเหตุผล					
47	มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
48	วางแผนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง					
49	มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถได้เหมาะสม					
50	ชื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน					
51	สำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
52	ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี					
53	ความขยันหมั่นเพียร อดทน ต่องานและอุปสรรคต่าง ๆ					
54	ความยุติธรรม สามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค					
55	ความบริสุทธิ์ใจและชื่อสัตย์ต่องานและผู้ร่วมงาน					
56	ความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
57	ความเคารพกฎ กติกาและระเบียบวินัยของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด					
58	เน้นความถูกต้องมากกว่าถูกใจ					
59	วางตนเสมอต้นเสมอปลาย					
60	ให้เกียรติและยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชา					
61	จัดมุ่งบริการที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ					

ข้อ	สมรรถนะที่พึงประสงค์	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
62	สร้างความรู้สึกรักให้ครู-อาจารย์ได้ตระหนักถึงการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
63	สามารถจัดหาและเข้าถึงแหล่งทรัพยากรในชุมชนเพื่อสนับสนุนการศึกษาการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน					
64	เปิดโอกาสให้ชุมชนและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน					
65	ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกับทุกฝ่าย					
66	สร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนให้สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา					
67	ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน					
68	สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานและเครือข่าย					
69	ทักษะในการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
70	นำแหล่งทรัพยากรท้องถิ่นมาเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา					
71	การจัดสถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานของบุคลากร					
72	ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
73	คัดเลือกและกำหนดความรับผิดชอบให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
74	จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร					
75	ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
76	การนิเทศ กำกับ ติดตาม ส่งเสริมและการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง					
77	ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
78	ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย					
79	จัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศสูงใจในการปฏิบัติงาน					
80	สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความยืดหยุ่น					
81	การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล					



ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1	4.1500	.8930	40.0
2.	X2	4.1500	.9487	40.0
3.	X3	4.1750	.8738	40.0
4.	X4	4.1000	.9819	40.0
5.	X5	4.2000	.9661	40.0
6.	X6	4.2500	.9541	40.0
7.	X7	4.1000	.8102	40.0
8.	X8	4.1750	.9842	40.0
9.	X9	4.1250	.9658	40.0
10.	X10	4.1750	.8439	40.0
11.	X11	4.1750	.9026	40.0
12.	X12	4.3000	.8228	40.0
13.	X13	4.2000	.8228	40.0
14.	X14	4.0500	.9044	40.0
15.	X15	4.0500	.8458	40.0
16.	X16	4.1250	.9388	40.0
17.	X17	4.1500	.9753	40.0
18.	X18	3.9750	.9997	40.0

19.	X19	4.1500	.9487	40.0
20.	X20	4.1500	.8638	40.0
21.	X21	4.1000	.9001	40.0
22.	X22	4.1000	.9001	40.0
23.	X23	4.0750	.8286	40.0
24.	X24	4.0500	.8458	40.0
25.	X25	4.1250	.8825	40.0
26.	X26	3.8250	.9026	40.0
27.	X27	3.9250	.9167	40.0
28.	X28	4.0250	.8002	40.0
29.	X29	3.9500	.9044	40.0
30.	X30	4.3000	.7232	40.0
31.	X31	4.3000	.7910	40.0
32.	X32	4.3000	.8829	40.0
33.	X33	4.2500	.8697	40.0
34.	X34	4.4250	.7121	40.0
35.	X35	4.2750	.9055	40.0
36.	X36	4.2000	.8829	40.0
37.	X37	4.2250	.9195	40.0
38.	X38	4.2500	.8397	40.0
39.	X39	4.1750	.8738	40.0
40.	X40	4.1500	.8930	40.0
41.	X41	4.0750	.9711	40.0
42.	X42	4.3500	.8638	40.0
43.	X43	4.0750	.9443	40.0
44.	X44	4.1000	.9001	40.0
45.	X45	4.2000	.8533	40.0
46.	X46	4.2250	.8619	40.0
47.	X47	4.2250	.9470	40.0
48.	X48	4.1250	.9111	40.0
49.	X49	4.1750	.9842	40.0
50.	X50	4.5000	.8165	40.0
51.	X51	4.4500	.8458	40.0
52.	X52	4.3250	.9167	40.0
53.	X53	4.2750	.8767	40.0
54.	X54	4.2250	.9737	40.0
55.	X55	4.3750	.8679	40.0
56.	X56	4.3000	.9392	40.0
57.	X57	4.3750	.8378	40.0
58.	X58	4.2500	.8697	40.0
59.	X59	4.1000	.9001	40.0
60.	X60	4.1500	.9487	40.0
61.	X61	4.3500	.8638	40.0
62.	X62	4.1500	.9753	40.0
63.	X63	3.9250	.8883	40.0
64.	X64	4.1000	.8412	40.0
65.	X65	4.0250	.9997	40.0
66.	X66	4.0750	.9711	40.0
67.	X67	4.0250	.8912	40.0
68.	X68	4.0750	.9443	40.0
69.	X69	4.0750	.8286	40.0
70.	X70	3.9750	.8619	40.0
71.	X71	4.1000	.8412	40.0
72.	X72	4.0750	.9443	40.0
73.	X73	4.1250	.9388	40.0
74.	X74	3.9750	.9737	40.0

75.	X75	4.0250	1.0497	40.0
76.	X76	4.0250	1.0250	40.0
77.	X77	4.1000	.9282	40.0
78.	X78	4.1000	.9282	40.0
79.	X79	4.0500	.9594	40.0
80.	X80	4.1000	.9819	40.0
81.	X81	4.1000	.9554	40.0
82.	X82	4.0500	1.0115	40.0
83.	X83	4.0750	.9167	40.0
84.	X84	4.1250	.9920	40.0
85.	X85	4.1500	.9487	40.0
86.	X86	4.1250	.9388	40.0
87.	X87	4.0000	.9608	40.0
88.	X88	4.1250	.8530	40.0
89.	X89	4.2250	.9195	40.0
90.	X90	3.9000	.9554	40.0
91.	X91	3.9250	.9443	40.0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 40.0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4.1437	3.8250	4.5000	.6750	1.1765	.0156

Reliability Coefficients 91 items

Alpha = .9948 Standardized item alpha = .9948

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
1	+1	+1	+1	1
2	+1	+1	+1	1
3	+1	+1	+1	1
4	+1	+1	+1	1
5	+1	+1	+1	1
6	+1	+1	+1	1
7	0	+1	+1	0.67
8	+1	+1	+1	1
9	0	+1	+1	0.67
10	+1	+1	+1	1
11	+1	+1	+1	1

12	+1	+1	+1	1
13	+1	+1	+1	1
14	+1	+1	+1	1
15	+1	+1	+1	1
16	+1	+1	+1	1
17	+1	+1	+1	1
18	+1	+1	+1	1
19	0	+1	+1	0.67
20	0	+1	+1	0.67
21	+1	+1	+1	1
22	+1	+1	+1	1
23	+1	+1	+1	1
24	+1	+1	+1	1
25	+1	+1	+1	1
26	+1	+1	+1	1
27	+1	+1	+1	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
28	+1	+1	+1	1
29	+1	+1	+1	1
30	+1	+1	+1	1
31	+1	+1	+1	1
32	+1	+1	+1	1
33	+1	+1	+1	1
34	+1	+1	+1	1
35	+1	+1	+1	1
36	+1	+1	+1	1
37	+1	+1	+1	1
39	+1	+1	+1	1

40	+1	+1	+1	1
41	+1	+1	+1	1
42	+1	0	+1	0.67
43	+1	+1	+1	1
44	+1	+1	+1	1
45	+1	+1	+1	1
46	+1	+1	+1	1
47	+1	+1	+1	1
48	+1	+1	+1	1
49	0	+1	+1	0.67
50	+1	+1	+1	1
51	+1	+1	+1	1
52	0	+1	+1	0.67
53	0	+1	+1	0.67
54	+1	+1	+1	1
55	+1	+1	+1	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
56	+1	+1	+1	1
57	+1	+1	+1	1
58	+1	+1	+1	1
59	+1	+1	+1	1
60	+1	+1	+1	1
61	+1	+1	+1	1
62	0	+1	+1	0.67
63	+1	+1	+1	1
64	+1	+1	+1	1
65	0	+1	+1	0.67
66	0	+1	+1	0.67

67	+1	+1	+1	1
68	0	+1	+1	0.67
69	0	+1	+1	0.67
70	+1	+1	+1	1
71	+1	+1	+1	1
72	+1	+1	+1	1
73	+1	+1	+1	1
74	+1	+1	+1	1
75	+1	+1	+1	1
76	+1	+1	+1	1
77	+1	+1	+1	1
78	+1	0	+1	0.67
79	+1	+1	+1	1
80	+1	+1	+1	1
81	+1	+1	+1	1
82	+1	+1	+1	1

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
83	+1	+1	+1	1
84	+1	+1	+1	1
85	+1	+1	+1	1
86	+1	+1	+1	1
87	+1	+1	+1	1
88	+1	+1	+1	1
89	0	+1	+1	0.67
90	+1	+1	+1	1
91	0	+1	+1	0.67
<b>เฉลี่ย</b>				<b>0.94</b>

ภาคผนวก ง

หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

ที่ ศธ 0520.107 / ๕๑๘๘



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

22 ถนนบรมราชชนนี คลังชัน กรุงเทพฯ 10170

1 กันยายน 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. สีนชัย เก่งนำชัยตระกูล

ด้วย นางมิ่งขวัญ คอยชื่น นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาบุคคลและสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน” มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบ การทำวิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดอนุเคราะห์ตามที่เรียนมาข้างต้นนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๐๗ พ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย คลังชัน

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 - 2880 - 9943

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 3291



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑๒ กรกฎาคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิเลขา ลีสุวรรณ

ด้วย นางมิ่งขวัญ คอยชื่น นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาดนตรีชีวิต และการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์และสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ                      บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร                      โทร.ภายใน 2233  
 ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/3289                      วันที่ ๑๒ กรกฎาคม 2551  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพพล เงินอักษร

ด้วย นางมิ่งขวัญ คอยชื่น นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาด้านชีวิตและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์และสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)  
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก จ

หนังสือขออนุญาตทดลองเครื่องมือ

ที่ ศธ 0520.107 / ๔๙๘3



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี คลังชัน กรุงเทพฯ 10170

1 กันยายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์

ด้วย นางมิ่งขวัญ คอยชื่น นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาดนตรีและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน” มีความประสงค์ขอทดลองเครื่องมือวิจัย กับ

1. ครู – อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 6 ท่าน
2. สาขาวิทยาลัยชุมชนจำนวน 2 ท่าน

เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา สาขาวิทยาลัยชุมชน ดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมือวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ตามที่เรียนมาข้างต้นนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๗ ๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย คลังชัน  
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 - 2880 - 9943

ที่ ศธ 0520.107 / ๒๗๙๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี คลังชั้น กรุงเทพฯ 10170

1 กันยายน 2551

เรื่อง ขอดำเนินการขอทุนอุดหนุนเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนจังหวัดตราด

ด้วย นางมิ่งขวัญ คอยชื่น นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน” มีความประสงค์ขอทุนอุดหนุนเครื่องมือวิจัย กับ

1. ครู – อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 6 ท่าน
2. สภาวิทยาลัยชุมชนจำนวน 2 ท่าน

เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา สภาวิทยาลัยชุมชน ดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมือวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดอนุเคราะห์ตามที่เรียนมาข้างต้นนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย คลังชั้น  
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 - 2880 - 9943

ที่ ศธ 0520.107/ ๒๑๔ |



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170

1 กันยายน 2551

เรื่อง ขอดำเนินการขอทุนอุดหนุนโครงการผลิตครูมืออาชีพ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนจังหวัดพังงา

ด้วย นางมิ่งขวัญ คอยชื่น นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน” มีความประสงค์ขอทุนอุดหนุนโครงการผลิตครูมืออาชีพ กับ

1. ครู – อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 6 ท่าน
2. สาขาวิทยาลัยชุมชนจำนวน 2 ท่าน

เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา สาขาวิทยาลัยชุมชน ดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมืออาชีพ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ตามที่เรียนมาข้างต้นนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๓๗  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชัน  
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 - 2880 - 9943

ที่ ศธ 0520.107/ ๕1๙ ๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร กรุงเทพฯ 10170

1 กันยายน 2551

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนจังหวัดพิจิตร

ด้วย นางมิ่งขวัญ คอยชื่น นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน” มีความประสงค์ขอลงความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย กับ

1. ครู – อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 6 ท่าน
2. สภาวิทยาลัยชุมชนจำนวน 2 ท่าน

เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา สภาวิทยาลัยชุมชน ดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมือวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดอนุเคราะห์ตามที่เรียนมาข้างต้นนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน  
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 - 2880 - 9943

ที่ ศธ 0520.107/๕๗๘๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี คลังชัน กรุงเทพฯ 10170

1 กันยายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนจังหวัดสมุทรสาคร

ด้วย นางมิ่งขวัญ คอยชื่น นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน” มีความประสงค์ขอทดลองเครื่องมือวิจัย กับ

1. ครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 6 ท่าน
2. สภาวิทยาลัยชุมชนจำนวน 2 ท่าน

เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา สภาวิทยาลัยชุมชน ดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมือวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ตามที่เรียนมาข้างต้นนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย คลังชัน  
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 - 2880 - 9943

ภาคผนวก จ

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ๖.4395



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑ พฤศจิกายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนจังหวัด

ด้วย นางมิ่งขวัญ คอยชื่น นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาและสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู/บุคลากรทางการศึกษาและกรรมการสภาในวิทยาลัยของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งครู/บุคลากรทางการศึกษาและกรรมการสภาทราบ เพื่อขอความร่วมมือในตอบแบบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๗๗ ๗  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางมิ่งขวัญ คอยชื่น
ที่อยู่	18/5 หมู่ 9 ตำบลปากแรต อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี 70110
ที่ทำงาน	ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอกบรรณารักษศาสตร์ และสารนิเทศศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
พ.ศ. 2547	สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2548	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาคนและสังคม มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2540	ครูบรรณารักษ์โรงเรียนคูสิตวิทยา อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2541	บรรณารักษ์(อัตรารับจ้าง) สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
พ.ศ. 2544	อาจารย์(อัตรารับจ้าง) ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
พ.ศ. 2545-2546	บรรณารักษ์ 3 ห้องสมุดประชาชนอำเภอบางแพ จังหวัดพิจิตร
พ.ศ. 2546	อาจารย์พิเศษ วิทยาลัยชุมชนพิจิตร (หน่วยจัดการศึกษาวัดมงคลทับคล้อ พระอารามหลวง)
พ.ศ. 2547-ปัจจุบัน	บรรณารักษ์ปฏิบัติการ ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี