

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอ เสริมงาม เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และขอเสนอรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
2. แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 2.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 2.4 ประเภทของสมรรถนะ

3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

สมรรถนะหลัก (Core competency)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การพัฒนาตนเอง
4. การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency)

1. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย
2. การสื่อสารและการจูงใจ
3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล
4. การมีวิสัยทัศน์
5. เกณฑ์การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 4.1 ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.2 ความสำคัญของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่ได้รับการกระจายอำนาจมายังโรงเรียน

4.3.1 งานวิชาการ

4.3.2 งานงบประมาณ

4.3.3 งานบริหารบุคคล

4.3.4 งานบริหารทั่วไป

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำปาง เขต 2

สภาพทั่วไป

สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 376 ถนนพหลโยธิน หมู่ที่ 3 ตำบล
ศาลา อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง รหัสไปรษณีย์ 52130 ระยะทางห่างจากอำเภอเมืองลำปาง
ประมาณ 15 กิโลเมตร สนับสนุนส่งเสริมและให้บริการทางการศึกษาให้กับเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ
จำนวน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเกาะคา อำเภอแม่ทะ อำเภอเสริมงาม อำเภอสบปราบ อำเภอเถิน
และอำเภอแม่พริก รวมเนื้อที่ประมาณ 4,669 ตารางกิโลเมตร

สภาพทางภูมิศาสตร์

จังหวัดลำปางมีอาณาเขตทิศเหนือติดต่อกับจังหวัดเชียงรายและจังหวัดพะเยา ทิศใต้ติดต่อกับ
จังหวัดสุโขทัยและจังหวัดตาก ทิศตะวันออกติดต่อกับจังหวัดแพร่ และทิศตะวันตกติดต่อกับจังหวัด
เชียงใหม่และจังหวัดลำพูน รวมเนื้อที่ทั้งหมด 12,533 ตารางกิโลเมตร มีบริเวณที่ราบภูเขาสูงและ
ที่ราบลุ่มริมฝั่งแม่น้ำอันเป็นที่ราบดินตะกอนเก่า ผืนดินมีความอุดมสมบูรณ์ปานกลาง และมีแม่น้ำ
วังไหลผ่านทำให้บริเวณตอนกลางของจังหวัด อำเภอแม่พริก อำเภอเถิน และบางส่วนของอำเภอ
สบปราบเป็นแหล่งทำเกษตรกรรมตลอดทั้งปี ส่วนบริเวณอำเภอเมือง อำเภอเกาะคา อำเภอแม่ทะ
อำเภองาว อำเภอห้างฉัตร และบริเวณตอนกลางของอำเภอแจ้ห่มจะเป็นที่ราบสูงและภูเขา
สลับซับซ้อน บริเวณตอนบนและพื้นที่โดยรอบจังหวัด ด้านอำเภอวังเหนือ อำเภอแจ้ห่ม อำเภองาว
และบริเวณตอนใต้ของอำเภอแจ้ห่ม ส่วนใหญ่เป็นภูเขาสูง ปกคลุมด้วยผืนป่าอุดมสมบูรณ์อันเป็น
แหล่งต้นน้ำที่สำคัญของเมืองลำปาง

ด้วยลักษณะพื้นที่ซึ่งเป็นแอ่งก้นกระทะดังกล่าวจึงทำให้มีอากาศอบอ้าวแบบฝนเมืองร้อน เฉพาะฤดู โดยได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้และลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ จึงมีอากาศแตกต่างกันมากตามฤดูกาล ฤดูหนาวค่อนข้างหนาวจัด ฤดูร้อนยาวนาน โดยมีอาณาเขตของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ดังนี้

ทิศเหนือ : ติดต่อกับอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

ทิศใต้ : ติดต่อกับจังหวัดตาก

ทิศตะวันออก : ติดต่อกับอำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่ และอำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย

ทิศตะวันตก : ติดต่อกับอำเภอเถิน อำเภอทุ่งหัวช้าง จังหวัดลำพูน

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มุ่งสู่ความเป็นเลิศในประชาคมอาเซียน

พันธกิจ

ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย ให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรมโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน นำไปสู่คุณภาพระดับสากล

ปณิธาน

คุณภาพล้ำเลิศ ก่อเกิดคุณธรรม พร้อมนำโอกาส ฉลาดวิชาการ บริหารอย่างมีส่วนร่วม
แนวทางการพัฒนาและการบริหารจัดการศึกษา

จากนโยบายด้านสังคมและคุณภาพชีวิต ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ปีงบประมาณ 2551-2554 ซึ่งรัฐบาลได้ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับการให้หลักประกันขั้นพื้นฐานของการบริการสาธารณะ ภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ การพัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพ การมีสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในชีวิตและประชาชนมีความสุข โดยกำหนดให้มีนโยบายการศึกษา 10 ประการ ดังนี้

1. ยกกระดับคุณภาพการศึกษาของคนไทยอย่างมีบูรณาการและสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับปฐมวัย จนถึงอุดมศึกษาทั้งในและนอกระบบการศึกษา
2. การเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. พัฒนาหลักสูตรปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพและคุณธรรมอย่างทั่วถึง ต่อเนื่องและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

4. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้อย่างจริงจัง รวมทั้งการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงอย่างกว้างขวาง
5. ดำเนินการให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา 12 ปีโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายและให้ครอบครัวผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรืออยู่ในสภาวะยากลำบากมากขึ้น
6. เพิ่มโอกาสให้แก่เยาวชนในการศึกษาต่อ ผ่านกองทุนกู้ยืมที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคตและเชื่อมโยงกับนโยบายการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถของประเทศ
7. สนับสนุนการให้ทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศสำหรับผู้ด้อยโอกาส
8. สนับสนุนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตและการบริหาร
9. เร่งผลิตกำลังคนระดับอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพ สนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พร้อมทั้งพัฒนารับรองคุณวุฒิตามมาตรฐานสากล
10. ขยายบทบาทของระบบการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ผ่านองค์กรต่างๆ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ได้ใช้แผนปฏิบัติการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2554 เพื่อรองรับนโยบายด้านการศึกษา ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้
 - กลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2
 - กลยุทธ์
 - กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
 - กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีจิตสาธารณะ
 - กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่ม โอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมและทั่วถึง ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
 - กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ
 - กลยุทธ์ที่ 5 สร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ผลการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัด จัดการศึกษาให้กับเด็กกลุ่มอายุ 4-5 ปี เพื่อเตรียมความพร้อมพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ก่อนเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา

การจัดการศึกษาภาคบังคับ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่ฯ จัดการศึกษาให้กับเด็กกลุ่มอายุย่างเข้าปีที่เจ็ด จนถึงอายุย่างเข้าปีที่สิบหก ทุกคนได้รับการศึกษาภาคบังคับตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 จนจบอย่างมีคุณภาพตามที่หลักสูตรกำหนด

การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่ฯ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ ศักยภาพ และความสามารถของผู้เรียนเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาในระดับสูงขึ้นไป

กลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาในอำเภอเสริมงาม เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

อำเภอเสริมงาม มีสถานศึกษาจำนวน 24 แห่ง เปิดสอนจริง 23 แห่ง เรียนรวม 1 แห่ง จำแนกเป็น 2 กลุ่มเครือข่าย ประกอบด้วย

กลุ่มเสริมงาม 1 สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในตำบลเสริมขา และตำบลทุ่งงาม ได้แก่

- | | |
|----------------------------------|------------------|
| - เสริมขาววิทยา | - อนุบาลเสริมงาม |
| - ชุมชนบ้านมั่ว | - วัดสาแล |
| - บ้านแม่เลียง | - บ้านปงแพ่ง |
| - บ้านแม่ฝิ่ง | - บ้านปงหลวง |
| - บ้านปงหัวทุ่ง (เรียนรวมปงแพ่ง) | - บ้านแม่กืด |
| - บ้านแม่เลียงพัฒนา | |

กลุ่มเสริมงาม 2 สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในตำบลเสริมซ้าย และตำบลเสริมกลาง ได้แก่

- | | |
|-----------------------------|-------------------|
| - ศรีลังกาวิทยา | - เสริมซ้ายวิทยา |
| - บ้านท่าโป่ง | - บ้านโป่งน้ำร้อน |
| - วัดสบแม่ท่า | - บ้านกิวห้วยเบ็ก |
| - บ้านแม่ต้า | - บ้านเหล่ายาว |
| - บ้านนาจะลา | - บ้านทุ่งต้า |
| - ไทยรัฐวิทยา 47 (วัดนาเดา) | - สันโป่งวิทยา |
| - วัดนาเอียง | |

ตาราง 1 จำนวนโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนอำเภอเสริมงาม เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ลำปาง เขต 2

โรงเรียน	ครูผู้สอน
โรงเรียนในตำบลทุ่งงาม 4 โรงเรียน	32
1.โรงเรียนบ้านแม่กิด	6
2.โรงเรียนอนุบาลเสริมงาม	16
3.โรงเรียนบ้านมั่ว	5
4.โรงเรียนวัดสาแล	5
โรงเรียนในตำบลเสริมกลาง 7 โรงเรียน	40
1.โรงเรียนวัดนาเอียง	5
2.โรงเรียนศรีลังกาวิทยา	10
3.โรงเรียนบ้านเหล่ายาว	6
4.โรงเรียนสันโป่งวิทยา	11
5.โรงเรียนบ้านกัวห้วยเบ็ก	3
6.โรงเรียนโป่งน้ำร้อน	1
7.โรงเรียนบ้านทุ่งต่ำ	4
โรงเรียนในตำบลเสริมขวา 6 โรงเรียน	36
1.โรงเรียนบ้านปงหลวง	5
2.โรงเรียนปงแพ่ง	6
3.โรงเรียนเสริมขวาวิทยา	12
4.โรงเรียนบ้านแม่ผึ้ง	4
5.โรงเรียนบ้านแม่เลียง	5
6.โรงเรียนบ้านแม่เลียงพัฒนา	4
โรงเรียนในตำบลเสริมซ้าย 6 โรงเรียน	32
1.โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 47 (วัดนาเดา)	5
2.โรงเรียนเสริมซ้ายวิทยา	10
3.โรงเรียนบ้านนาจะลา	5
4.โรงเรียนบ้านแม่ต่ำ	3
5.โรงเรียนวัดสบแม่ท่า	5
6.โรงเรียนบ้านท่าโป่ง	4
รวมทั้งสิ้น	140

ที่มา : ข้อมูล 10 มิถุนายน 2554 กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2



ตาราง 2 รายชื่อสถานศึกษา รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาและอายุผู้บริหารสถานศึกษาใน
 โรงเรียนอำเภอเสริมงาม เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

ชื่อสถานศึกษา	ชื่อผู้บริหารสถานศึกษา	อายุผู้บริหารสถานศึกษา (ปี)
โรงเรียนในตำบลทุ่งงาม		
1. โรงเรียนบ้านแม่กีด	นายนิคม สมคำ	59
2. โรงเรียนอนุบาลเสริมงาม	นายอรุณ เทพแก้ว	58
3. โรงเรียนบ้านมั่ว	นายสมบัติ กอนแก้ว	58
4. โรงเรียนวัดศาลแล	นายจำลอง ตันทา	50
โรงเรียนในตำบลเสริมกลาง		
1. โรงเรียนวัดนาเอียง	นางอ้อมทิพย์ ทำจันทร์	55
2. โรงเรียนศรีลังกาวิทยา	นายบรรจบ ปากาศ	52
3. โรงเรียนบ้านเหล่ายาว	นายชนานันท์ จันท์ตา	48
4. โรงเรียนสันโป่งวิทยา	นายคณ ก้อนแหวน	51
5. โรงเรียนบ้านกิ้วหัวขี้เบ็ก	นายมณเฑียร ไชยเมืองชื่น	56
6. โรงเรียนโป่งน้ำร้อน	ว่าง	
7. โรงเรียนบ้านทุ่งต้า	นายบุญเรือง ตาเมืองมูล	59
โรงเรียนในตำบลเสริมขวา		
1. โรงเรียนบ้านปางหลวง	นางอำไพ พุทรวงศ์	52
2. โรงเรียนปางแพ่ง	นายประยงค์ ศิริน้อย	57
3. โรงเรียนเสริมขวาวิทยา	นายชาญ สัตตรัตน์ขจร	56
4. โรงเรียนบ้านแม่ผึ้ง	นายกิติวัฒน์ กิติชนะ	53
5. โรงเรียนบ้านแม่เลียง	นายสมยศ ปั้นแก้ว	58
6. โรงเรียนบ้านแม่เลียงพัฒนา	นางสายบัว แสงอาคม	40
โรงเรียนในตำบลเสริมซ้าย		
1. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 47 (วัดนาเคา)	นายขงยุทธ เชื้อนแก้ว	48
2. โรงเรียนเสริมซ้ายวิทยา	นายประธาน ยะเปียง	51
3. โรงเรียนบ้านนาจะลา	นายจักรกฤษณ์ ยะเปียง	56

ตาราง 2 (ต่อ)

ชื่อสถานศึกษา	ชื่อผู้บริหารสถานศึกษา	อายุผู้บริหารสถานศึกษา (ปี)
4. โรงเรียนบ้านแม่ต๋ำ	นางสิริปริยา ชัยบุตร	51
5. โรงเรียนวัดสบแม่ท่า	นายการ์ณย์ จันทร์ปัญญา	54
6. โรงเรียนบ้านท่าโป่ง	นายสมอาจ สว่างปัญญา	55
อายุเฉลี่ย	-	53.5

ที่มา: ข้อมูล ณ 15 พฤษภาคม 2555 กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)

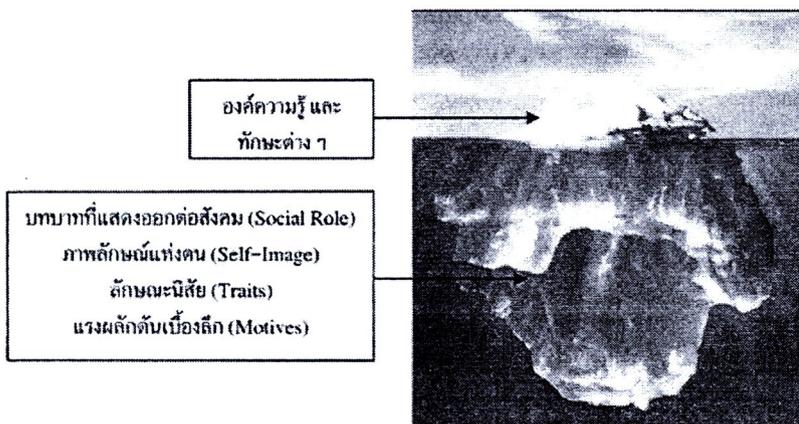
แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้น ในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David, C. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษา พบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน แมคเคลแลนด ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัด ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคลแลนด ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์ พบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence rather than for Intelligence ของแมคเคลแลนด ที่ตีพิมพ์ ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม แมคเคลแลนด ก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548, หน้า 7)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) โดยนักวิชาการชื่อ David, C. McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผล

การปฏิบัติงานคือออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี จะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ Competency (จิรประภา อัครบวร, 2549, หน้า 58)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่าที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้น อยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้น เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนต่างๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือบทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่นภาพลักษณ์ภายใน(Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ และคุณค่าของตน อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และแรงผลักดันเบื้องต้น(Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิดวิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548)

ในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence Rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา (ชูชัย สมมติไกร, 2550 : 29)

จากภาพสามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วยจึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550, หน้า 29)

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 1128) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึงความสามารถ ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับคำว่า สมรรถภาพ สมรรถนะ (Competency) เรียกว่า ความสามารถ หรือศักยภาพ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness, Aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” (สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย ราชันีวรรณ วณิชยถนอม)

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการทำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British Approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้นสมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพส่วนสมรรถนะตามแนว American Approach

จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากรกำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็นสมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกัน ได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American Approach มีดังนี้

อจริยา วัชรวิวัฒน์ (2544, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติที่บุคคลพึงมีใน การที่จะปฏิบัติ หรือจัดทำอะไรสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดและ สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับ ของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และ ทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วน และเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจาก ความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence Quotient: IQ)

ส่วน อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 61) ให้นิยามของสมรรถนะไว้ว่า คือ คุณลักษณะ ของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมของ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไรหรือคุณลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุ ที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

Scott B. Parry (อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2547, หน้า 48) สรุปคำนิยามของ สมรรถนะไว้ว่ากลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐาน ที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2549, หน้า 22) อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึงความสามารถ หรือ ศักยภาพ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)”

Competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมทั้งเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

จากที่นำเสนอมาข้างต้น และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากความคิดเห็นของนักวิชาการสรุปได้ว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ที่แสดงออกทั้งวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสังเกต วัด ประเมินและพัฒนาได้ ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามหลักแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (อ้างใน เพียรพันธุ์ กิจพาณิชย์เจริญ, 2552, หน้า 22)

องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม แลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ประเภทของสมรรถนะ

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะที่แตกต่างกันออกไปโดย ฌรณกิจวิทย์ แสนทอง (2547, หน้า10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคคลทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

สมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ
3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน
4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับ บุคคลอื่นหรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้ อย่างเหมาะสม

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
2. การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจน สามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร
3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนา บุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและ ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนา ในรูปแบบต่าง ๆ
4. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง หรือ แนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน

เกณฑ์การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พิจารณาพฤติกรรมการทำงานและ/ หรือผลงานของผู้รับการประเมิน(จากหลักฐานประกอบการพิจารณา) ว่ามีสมรรถนะแต่ละรายอยู่ในระดับคุณภาพใด โดยเกณฑ์การผ่านต้องได้ระดับคุณภาพ ระดับที่ 3 หรือ 70 % ขึ้นไป ของสมรรถนะที่ควรจะเป็น

ระดับคุณภาพ

- ระดับที่ 1 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ / ทักษะน้อยหรือไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้หรือทำให้เกิดผลงานได้ หรือต้องปรับปรุง (ต่ำกว่า 60% ของสมรรถนะที่ควรจะเป็น)
- ระดับที่ 2 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ / ทักษะ สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง หรือปานกลาง (ต่ำกว่า 60-69% ของสมรรถนะที่ควรจะเป็น)
- ระดับที่ 3 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติงานได้บรรลุมาตรฐาน ริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ / แนะนำ / นิเทศผู้อื่นได้ หรือสูง (70-79% ของสมรรถนะที่ควรจะเป็น)
- ระดับที่ 4 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษามีการคิดค้น พัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ มีการเผยแพร่ผลงานให้เป็นที่ยอมรับเป็นแบบอย่างที่ดี หรือสูงมาก (80% ขึ้นไปของสมรรถนะที่ควรจะเป็น)

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความเป็นมาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการครั้งใหญ่ในกระทรวงศึกษาธิการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้มีการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ตามมาตรา 39 ที่ว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ และมีความเข้มแข็ง ในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน (School Based Management : SBM) จะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งกับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ที่กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 34 (1) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล ผลจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประกาศใช้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวทาง

การปฏิรูประบบราชการ ที่มุ่งหวังจะเห็นการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ประชาชน (คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาที่มีใช้สถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา 2) ผู้บริหารการศึกษาในระดับสูงกว่าเขตพื้นที่การศึกษาซึ่ง ได้แก่ ผู้บริหารในกระทรวงศึกษาธิการ 3) ผู้บริหารการศึกษาอื่นๆ ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ หรือในสังกัดกระทรวงอื่น

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาของแต่ละองค์กร ขับเคลื่อนเป้าหมายและนโยบายต่าง ๆ ไปสู่จุดหมายปลายทาง กำหนดทิศทางในการพัฒนา ประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชน และหน่วยงานทางราชการ ตลอดจนการประเมินคุณภาพจากหน่วยงานนอกมีเอกสารและตำราได้ ให้ความหมายไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 , หน้า 117-118) ชุติวิชาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ หมายถึง ตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษาโดยมีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุมดูแล และการนิเทศงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงานด้านวิชาการ การปกครอง ชุติการหรือบริหารทั่วไป ความสัมพันธ์ชุมชนและปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แบ่งได้ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษา ปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาดำรงว่าปริญญาตรี ทั้งของรัฐและเอกชน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ทั้งของรัฐและเอกชน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาที่สถาบันสังคมอื่นเป็นผู้จัด เช่น สถาบันศาสนา สถานศึกษา สถาบันการแพทย์ สถานศึกษาสถาบันตำรวจ ทหาร ฯลฯ ผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2547) คือ ผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 หรือกฎหมายอื่นอยู่ก่อนวันที่ 12 มิถุนายน 2546 ได้แก่

1. ผู้ช่วยครูใหญ่
2. ครูใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
4. อาจารย์ใหญ่
5. ผู้ช่วยอำนวยการ โรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัย



6. ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน หรือผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัย
7. ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษาที่ ก.ค.ศ.

กำหนดให้เป็นตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2547) คือผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในวันที่พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ใช้บังคับ หรือวันที่ 12 มิถุนายน 2546 เป็นต้นไป มีวิทยฐานะ 4 วิทยฐานะ คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาชำนาญการ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ชาญชัย อาจิณสมอาจาร (2540, หน้า 96-108) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกระบวนการมีขั้นตอนดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริมสนับสนุนให้ปฏิบัติตามเป้าหมายให้คนยอมรับเป้าหมายและหาวิถีทางให้บรรลุเป้าหมาย
2. ด้านการวางแผน เป็นการออกแบบแนวทางเลือก กำหนดตามเป้าหมาย แผนต้องมีความชัดเจน กระชับ ชัดเจน สมบูรณ์ ให้เข้ากับแผนระดับบน ทำแผนให้เป็นจริง มีการวิจัยแผนและทุกคนเข้าใจแผน
3. ด้านจัดองค์กร การวางโครงสร้างรูปแบบตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ พฤติกรรม
4. การปฏิบัติ ความปลอดภัย บรรยากาศ และประชาธิปไตย
5. ปฏิบัติงาน ให้ความรู้แก่ผู้ร่วมงาน ประสานงาน เคารพให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความสามัคคีในหน่วยงาน ใช้อำนาจในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาและเข้าใจความรู้สึกของคน
6. ปรับปรุงงานและคน ซึ่งมีผลทางจิตวิทยา และก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

ดำรง พล โภชน์ (2545, หน้า 28-32) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนต้องปรับปรุง ทำความเข้าใจและขอความร่วมมือ ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การกำหนดหลักการและแนวทางในการจัดการศึกษา โดยยึดหลักการว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ (มาตรา 22) รวมทั้งจัดการศึกษาเน้นความรู้ คุณคุณธรรม กระบวนการเรียน และ บูรณาการตามความเหมาะสม (มาตรา 23)

2. การจัดกระบวนการเรียนการสอน กระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นบทบาทที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องดำเนินการ

2.1 การจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา ตามความต้องการของชุมชน (มาตรา 27)

2.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นไทย การปกครองระบบประชาธิปไตยโดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (มาตรา 7) กระบวนการสอนที่หลากหลาย การประเมินผู้เรียน และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

3. การประกันคุณภาพ (มาตรา 47-50) โรงเรียนจะต้องประเมินภายในด้วยตนเอง เพื่อให้รู้สภาพในการพัฒนา การปรับปรุงแก้ไข และเตรียมสู่การประเมินภายนอกต่อไป

4. การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จัดการศึกษาทุกที่ทุกเวลา ทุกโอกาส โดยการประสานงานจากทุกฝ่ายจากประสบการณ์ ภูมิปัญญา ทรัพยากร(มาตรา 57) กรมวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ดังนี้

4.1 จัดให้มีแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4.2 จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างคุณลักษณะอันดีประสงค์ของผู้เรียน

4.3 จัดระบบและเครื่องมือการประเมินด้านคุณลักษณะ

4.4 ประเมินผลรวมด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนบุคคลรวมทั้งของผู้เรียนแต่ละช่วงชั้น รวมทั้งครูผู้สอน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

4.5 เสนอแนวทางในการปรับปรุงสาระหลักสูตรของสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์

4.6 สร้างความตระหนักให้แก่บุคคลทุกฝ่ายในสถานศึกษาเพื่อร่วมพัฒนาและสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (อ้างถึงใน เสกสรร รัตนจริยากุล, 2547, หน้า 22-23)ให้กำหนดความรู้ ความสามารถเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรและพัฒนา
คุณภาพการเรียนการสอน มีความรู้ในงานการบริหารการศึกษา ภูมิคุ้มกัน ขอบข่าย
แบบแผนที่เกี่ยวข้องการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ สามารถควบคุมแนะนำให้ผู้เกี่ยวข้อง
ปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์แผนและโครงการ มีความรู้ใน
เรื่องกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมายมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารบุคคล
และมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาสามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในสถานศึกษา
และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี มีความรู้ความเข้าใจในบทบาท
และภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
มีความสามารถในการตัดสินใจและสามารถขจัดความขัดแย้ง ได้มีมากเป็นพิเศษ มีความรู้ ความเข้าใจ
ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมนโยบายรัฐบาล ปัญหาการเมืองของประเทศ และสามารถนำไปใช้
ประโยชน์ทางด้านการบริหารการศึกษา

ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา

โรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศที่สำคัญยิ่ง เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่ใช้
คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์จำนวนมาก ดังนั้นการจัดระบบงานใน โรงเรียนจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะส่งเสริม
ให้การบริหารงานต่างๆ เกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการบริหารงานใน โรงเรียน
ซึ่งนักการศึกษาหลายแห่ง ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องทราบและเกี่ยวข้อง ได้แก่ งาน
บริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป เมื่อสถานศึกษา
เป็นนิติบุคคลสถานศึกษาจึงเกิดภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

งานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหาร
จัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการ โดยอิสระคล่องตัว
รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้
สถานศึกษาดำเนินการ โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนสถานศึกษา
ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา
มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการและพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ การวัดผล
ประเมินผล รวมทั้งปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชนท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและ
มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนการเรียนรู้
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
11. การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. งานงบประมาณ

การบริหารงบประมาณมุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทาง การศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

3. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ

1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา

1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

2. การจัดสรรงบประมาณ

2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา

2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

2.3 การโอนเงินงบประมาณ

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.1 การจัดการทรัพยากร

4.2 การระดมทรัพยากร

4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์

4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

5. การบริหารการเงิน

5.1 การเบิกเงินจากคลัง

5.2 การรับเงิน

5.3 การเก็บรักษาเงิน

5.4 การจ่ายเงิน

5.5 การนำส่งเงิน

5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี

6. การบริหารบัญชี

6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียน และรายงาน

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

7.2 การจัดหาพัสดุ

7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

3. งานบริหารบุคคล

การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินงานบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาควรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ในอันที่จะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน เป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

4. งานบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการบริหารการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารจัดการ การศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมุ่งเน้นความ โปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้ปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เสื่อมใสศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบเขต/ภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

18. งานบริการสาธารณะ

19. งานที่ไม่ระบุไว้ในงานอื่น

แนวทางหรือเงื่อนไขที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจเป็นพิเศษในการดำเนินงานในสถานศึกษา ผู้บริหารจึงควรมีความรู้ และจำเป็นที่จะต้อง

1. รวบรวมจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันการบริหารยุคใหม่ต้องตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลมากกว่าสามัญสำนึก การมีข้อมูลที่มากกว่าจึงได้เปรียบในการกำหนดทางเลือก
2. วางแผนและดำเนินงานตามที่วางไว้ การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารงานมีทิศทางในการบริหารจัดการลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหาและนโยบายการบริหาร ผู้บริหารต้องมีความรู้เรื่องการวางแผนและการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารั้วนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอเสริมงาม เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2 จากงานวิจัยหลายท่านซึ่งพอจะประมวลได้ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

นงศ์นุช ตระกูลไทย (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพการบริหาร งานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยปรากฏว่ามีข้อค้นพบ 5 ประการ คือ ประการแรก สมรรถภาพการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ประการที่สอง สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารเพศหญิง กับผู้บริหารเพศชายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ประการที่สาม สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ประการที่สี่ สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ประการที่ห้า สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

ในปีต่อมา มณฑลเถียร กองเงิน (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2 พบว่า ในการปฏิบัติในพฤติกรรมภาวะผู้นำและความสามารถผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอุทิศเวลาให้กับการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีมาก รองลงมาคือ (1) ด้านความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญในการตั้งคณะกรรมการและการประชุมคณะกรรมการหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ (2) ด้านความเป็นประชาธิปไตย โดยรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ให้ความสำคัญเป็นธรรม ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (3) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร โดยผู้บริหารปฏิบัติงานตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดและทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความพอใจในผลงานของสถานศึกษา (4) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร โดยได้อาศัยระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและสามารถแก้ปัญหาสำคัญด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย สามารถติดตามและประเมินผลที่ดำเนินงานอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุง และ (5) ด้านความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา ริเริ่มวิธีการใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และริเริ่มวิธีการใหม่ในการบริหารที่ท้าทายกับความเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำและความสามารถดี และครูผู้สอนมีความคาดหวังให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้นทุกด้านจากการปฏิบัติตามสภาพจริง

นอกจากนี้ นิกร สุขใจ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ภาพรวมผู้นำแบบปฏิรูป ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้แสดงออกตามลักษณะภาวะผู้นำ (1) ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ คือ ทำให้ผู้สอนรู้สึกเลื่อมใสเกิดความไว้วางใจ สามารถโน้มน้าวจิตใจของครูได้ ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่บรรลุดัตถุประสงค์ (2) ภาวะผู้นำเชิงจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารคาดหวังในความสำเร็จของงานและบรรลุเป้าหมายในองค์กรด้วยความภาคภูมิใจ รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมของตนในองค์กร มีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในองค์กร (3) ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจรายบุคคล คือ ผู้บริหารให้ความสนใจส่วนตัวเอาใจใส่ต่อบุคคลในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการจัดบรรยากาศเพื่อสนับสนุนการรับฟังความต้องการของครูทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ เป็นผู้ฝึกและที่ปรึกษา ท้าทายความสามารถเฉพาะบุคคลได้ และ (4) ภาวะผู้นำเชิงการกระตุ้นให้เกิดปัญญา คือ ได้กระตุ้นให้ครูผู้สอนกล้าแสดงออกและสามารถที่จะแสดงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ โดยกระตุ้นหรือสร้างแรงเสริมให้ครูผู้สอนได้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ท้าทายความเชื่อและค่านิยม ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการจัดการ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า

ผู้บริหาร ได้แสดงออกบ่อยครั้ง ตามลักษณะภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตอบแทน แบบเข้าไปแทรกแซง เมื่อปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจจากการวิจัยที่กล่าวมา สรุปได้ว่าประเด็นหลักเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่มุ่งพินิจ

ส่วน ขุนวัง ฌวงศ์ศรี (2550, หน้า 110-112) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

- 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก
- 2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน
- 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขณะที่ จิรศักดิ์ จะขันรัมย์ (2550, หน้า 81) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหาร ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของระบบประกันคุณภาพ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสระแก้ว ทั้งภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ ยิ่งยศ พลเลิศ (2550, หน้า 60) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 คือ ควรพัฒนาในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การศึกษาต่อสาขาการบริหารการศึกษา ในระดับที่สูงขึ้น การอบรมหลักสูตรการบริหารงานต่างๆ การศึกษาดูงาน โรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ การศึกษากฎหมายระเบียบ วิธีปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงาน การนิเทศติดตามและประเมินการปฏิบัติงาน การปรับปรุงพัฒนางาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทักษะการสื่อสาร การประสานงาน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกล้าตัดสินใจการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน

และในปีเดียวกัน ชุพิน สุขมา (2550, หน้า 83-85) ก็ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ประการแรกสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประการต่อมาผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน

สำหรับ พรพิศ อินทะสุระ(2551,หน้า74) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสารและการจูงใจ

และในปีต่อมา ชาตรี โพธิกุล (2552, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามมาตรฐานวิชาชีพของครูสภา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามมาตรฐานวิชาชีพของครูสภา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.66 ถึง 4.02 เรียงตามลำดับ

ในปีเดียวกันนี้ เพียรพันธุ์ กิจพาณิชย์เจริญ (2552, หน้า 129) ก็ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. การเปรียบเทียบสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ครูที่สอนช่วงชั้น ต่างกันมีความเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันครูที่มีประสบการณ์สอนต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันครูที่มีผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

Smith 1998 (อ้างใน ยิ่งยศ พลเลิศ 2550, หน้า 39) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของครูใหญ่ ด้วยการวิเคราะห์สังเคราะห์จากข้อความจำนวน 26 ข้อความเพื่อหาพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานเกิดประสิทธิผล พบว่าพฤติกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าโรงเรียนกับคณะกรรมการวางแผนและร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน 2) สร้างความเข้าใจและการติดต่อระหว่างบ้านกับโรงเรียน 3) กระตุ้นให้ครูมีพัฒนาการทางด้านอาชีพและด้านส่วนตัวทำให้เกิดความมั่นคงและความเชื่อมั่นในตนเอง 4) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและความถูกต้อง ยุติธรรมเท่าที่ทำได้ 5) พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ สัมพันธภาพ และร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน 6) ทำงานตามโครงการพัฒนาต่างๆของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 7) ทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอันดีของชุมชน 8) เป็นผู้นำในทางวิชาการ แสดงความสามารถในทางการสอนและบริหาร โรงเรียนให้ประจักษ์ ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดี มีวินัยและมีความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียน

John Thompson (อ้างใน ชาตรี โพธิกุล. 2552, หน้า 45) ได้ศึกษาและสรุปผลการประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาว่า การประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาคำเนินการได้ยาก เนื่องจากแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างตามสภาพแวดล้อม บริบทของชุมชน สังคม จากผลการศึกษาเขาเสนอว่า การประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องมากกว่าใช้การรายงาน ผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา หรือการรายงานเหตุการณ์ กิจกรรม โครงการ การประเมิน ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย (multiple sources) และควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพ

Marmon. 2002 (อ้างใน เพียรพันธุ์ กิจพาณิชย์เจริญ. 2552, หน้า 108) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษา ภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษา ตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

จากผลการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะ ทั้ง 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคคลทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสมรรถนะตามสายงาน(Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีระดับสมรรถนะสูง เพื่อที่จะจัดการศึกษาของแต่ละองค์กร ขับเคลื่อนเป้าหมายและนโยบายต่างๆ ไปสู่จุดหมายปลายทาง กำหนดทิศทางในการพัฒนา ประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชน และหน่วยงานทางราชการ