

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดมหาสารคาม
ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง 5 ตอน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

- 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
- 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
- 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 1.4 ประเภทของสมรรถนะ
- 1.5 การประเมินสมรรถนะ

2. สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

- 2.1 สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา
- 2.2 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- 2.3 คณะกรรมการคุรุสภา
- 2.4 กระทรวงศึกษาธิการ
- 2.5 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.6 สมรรถนะของผู้บริหารและผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิด

ของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

3. สรุปแนวคิดในการวิจัยและแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิด

การวิจัย

4. การวิจัยเชิงอนาคต

- 4.1 ความหมายของการวิจัยอนาคต
- 4.2 จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต
- 4.3 ลักษณะสำคัญของการวิจัยอนาคต

4.4 หน้าที่ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาอนาคต

4.5 วิธีการทำนายอนาคต

4.6 วิธีการวิจัยอนาคต

5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

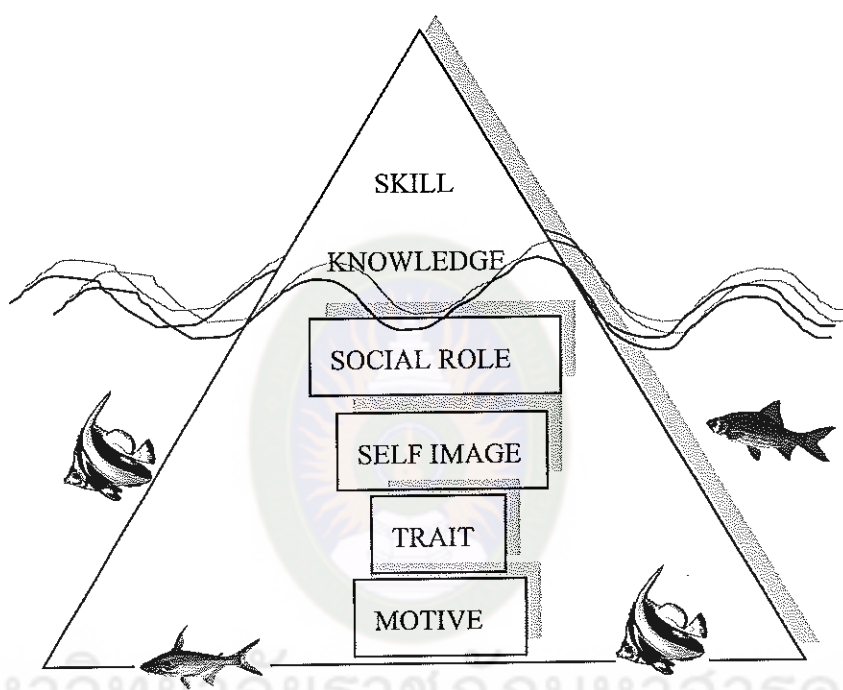
1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะต่างจากแนวคิดอื่น ๆ ทางการบริหารซึ่งมักเริ่มต้นจากนักอุตสาหกรรม วิศวกร หรือผู้ปฏิบัติงานในโรงงานที่คิดค้นกระบวนการวิธีในการปรับปรุงองค์กรและงานในหน้าที่ของตนขึ้น หรือเกิดจากนักวิชาการที่ได้พัฒนาทฤษฎีด้านพฤติกรรมองค์กรหรือการพัฒนาองค์กรขึ้นด้วยวิธีนิรนัย กล่าวคือ โดยสรุปสังเกตจากความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ แล้วประมวลขึ้นเป็นชุดของคำอธิบาย แต่แนวคิดด้านสมรรถนะนี้ได้ถือกำเนิดขึ้นจากงานวิจัยด้านจิตวิทยาซึ่งมีฐานทางทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาและมีการพิสูจน์ทดลองเชิงประจักษ์มาอย่างยาวนาน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ เดวิด แมคเคลลันด์ (David McClelland) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่า ทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน แมคเคลลันด์ จึงทำการศึกษาวิจัย โดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มมีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่ง ที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) (จิรประภา อัครบวร. 2549 : 58)

แมคเคลลันด์ ผู้เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นคนแรก ได้อธิบายเรื่องสมรรถนะ โดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่ 1 ซึ่งอธิบายได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้มากขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า อบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก

คือส่วนใหญ่สุดที่อยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัยภาพลักษณ์ของตนเองและบทบาทที่แสดงออกในสังคม เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 58)



แผนภาพที่ 1 เปรียบเทียบสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1.1 ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

1.2 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก

1.3 บทบาททางสังคม (Social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาท

1.4 ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

1.5 อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

1.6 แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆจึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

2. ความหมายของสมรรถนะ

มีผู้ให้นิยามหรือให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตสถาน (2542 : 1127-1128) ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ดังนี้ คือ สมรรถ, สมรรถ (สะสม, สะสมัดละ-, สะหมัดละ-) ว. สามารถ (ส. สมรถ ว่า ผู้สามารถ ; ป. สมตล) สมรรถภาพ (สะสมัดละ-, สะหมัดละ-)น. ความสามารถ เช่น เขาเป็นคนมีสมรรถภาพในการทำงานสูงสมควรได้เลื่อนตำแหน่ง สมรรถนะ ใช้กับเครื่องยนต์ เช่น เครื่องยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับการเดินทางไกล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4-7) ให้คำจำกัดความสมรรถนะ คือ เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้ กล่าวโดยสรุป สมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงานหรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้ แต่จะใช้ในเรื่องใดผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจ เพราะวิธีการประเมินและจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป

แมคเคลิลล์แลนดี้ ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ แมคเคลิลล์แลนดี้ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.

ข้าราชการคึก กงคาสวัสดิ์ (2549 : 6) ให้ความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 12) ได้สรุปความหมาย สมรรถนะ ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่แสดงถึง ความรู้ เจตคติ ทักษะ ประสบการณ์และคุณลักษณะที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ตามมาตรฐานขั้นต่ำที่พึงพอใจได้

สมรรถนะของบุคคลจึงเป็นการกำหนดคุณสมบัติส่วนบุคคล ทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น ทักษะความรู้ ซึ่งง่ายต่อการพัฒนา ส่วนคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมที่ซ่อนเร้นยังมีอีกมาก ซึ่งพัฒนาได้ค่อนข้างยาก เช่น อึดทน โทศน์ เจตคติ ค่านิยม แรงจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านต่างๆเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะแรงจูงใจของบุคคลทั้งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจที่จะเป็นพลังผลักดันให้เกิดการปรับปรุงของบุคคลให้มีความรู้ความสามารถที่จะขึ้นำการปฏิบัติได้

ผู้วิจัยสรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนความสามารถในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ๆ

3. องค์ประกอบของสมรรถนะ

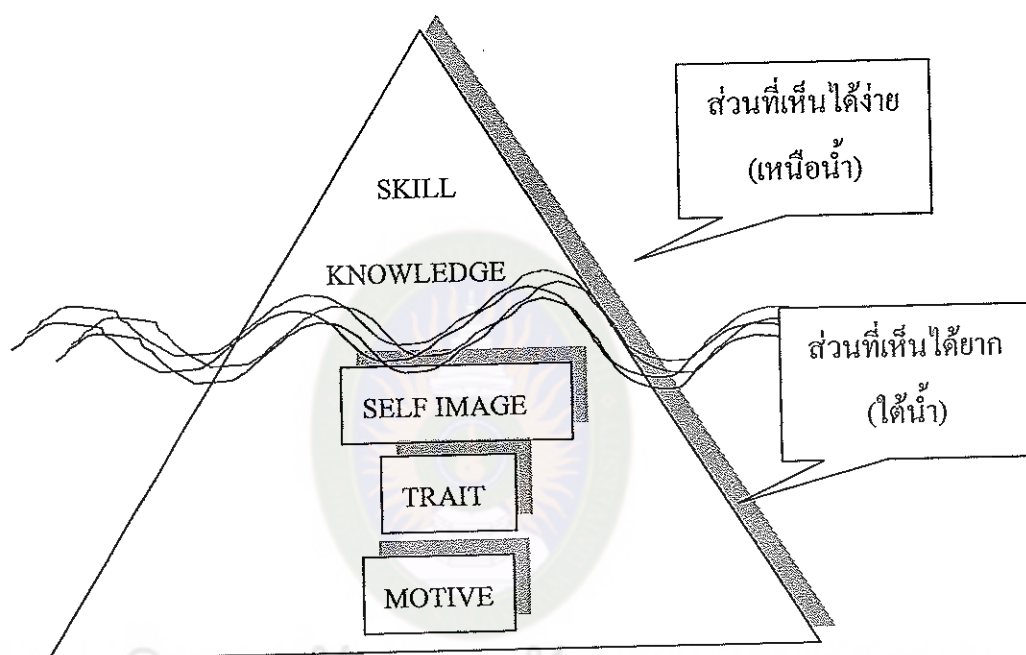
ตามแนวคิดของ แมคเคิลเลนด์ ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะ ออกเป็น 5 ส่วน คือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 : 15-16)

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ



แผนภาพที่ 2 เปรียบเทียบองค์ประกอบสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็ง

จากภาพจะพบว่า ทักษะ (Skill) และ ความรู้ (Knowledge) อยู่ส่วนบน (เหนือน้ำ) หมายความว่า ทั้ง ทักษะ (Skill) และ ความรู้ (Knowledge) สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก โดยวิธีการศึกษา ค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ตามแนวคิดของ สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553 : 12-13) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน คือลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) พฤติกรรม (Behavior) และผลสัมฤทธิ์ (Performance) โดย

1. ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ลักษณะนิสัย ทัศนคติ และแรงจูงใจ ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลคนนั้น

2. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งแง่บวก และแง่ลบ โดยเฉพาะในส่วนขององค์กรต้องการให้บุคลากรแสดงออกในแง่บวก และสร้างสรรค์

3. ผลสัมฤทธิ์ (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ ถ้าพิจารณาในแง่มุมของการจัดการบุคลากรจะพบว่าผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลสำเร็จของการ ปฏิบัติงาน เช่น การบริการที่ยอดเยี่ยม เป็นต้น

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2546 : 27) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. จริยธรรม
5. ความร่วมแรง ร่วมใจ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพอสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะได้ ดังนี้ สมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิด ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ที่แสดงออกทั้งแง่บวกและแง่ลบ

4. ประเภทของสมรรถนะ

มีผู้จำแนกประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10) ได้ระบุว่าสมรรถนะเกิดได้ 3 ทาง คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการศึกษา ฝึกอบรม และจำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคน ในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าเป็นความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547 : 28-30) ได้ระบุว่าสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกันและจำแนกสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท/ระดับ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ และหมายถึง ความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-Based) หน้าที่ที่ที่แตกต่างกันความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน สามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

แมคเคิลล์แลนค์ จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 : 17 - 19) ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่านหรือความรู้ ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงาน แตกต่างจากบุคคลอื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น สมรรถนะใน กลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่า ความรู้ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็นสมรรถนะ ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะ กลุ่มแรก ตัวอย่างเช่น การศึกษาของสถาบันชื่อดังด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่งชื่อ Schoonover Associates ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ Differentiating Competency โดยสถาบันแห่งนี้ อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจ/ทัศนคติ กับ สมรรถนะในเชิงเปรียบเทียบ ดังนี้

2.1 Competency กับ Knowledge : Competency จะหมายถึงพฤติกรรม ที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (Knowledge) โดด ๆ จึงไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นๆจะสามารถนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ

2.2 Competency กับ Skills : Competency เกี่ยวข้องกับ ทักษะ (Skills) แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างชัดเจนจึงจะเป็นสมรรถนะ

2.3 Competency กับ Motive/Attitude : สมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจ หรือทัศนคติ (Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตน มุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา หรือเป้าหมายขององค์กร จึงจะถือเป็น Competency สรุปแนวคิดของ Schoonover Associates เชื่อว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติ โดด ๆ ไม่ใช่ สมรรถนะ แต่เป็นส่วนหนึ่งที่เกิดสมรรถนะ

ผู้วิจัยได้สรุปและแบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน สมรรถนะหลักเป็นความสามารถหลักที่บุคคลต้องมี ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลตามตำแหน่งงาน เพื่อให้ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

5. การประเมินสมรรถนะ

องค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์การมีสภาพเป็นทุน (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์การ ผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่าร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์การนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” อย่างไรก็ตามทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจและหาได้ยากที่สุด ตลอดจนการวัดและประเมินผลได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดด้วย จึงมีคำสรุปว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547 : 1) ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์การทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องตั้งเป้าหมายอย่างไร

การประเมินสมรรถนะเพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานสามารถทำได้ 4 แนว ทางดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547 : 77 - 80)

1. การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด
2. การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่น ๆ ทั้งด้านบวกและลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้
3. การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมิน โดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมินหรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

4. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทาง

ทั้งผู้ ถูกประเมินประเมินตัวเองผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำและผู้
ผู้ได้บังคับบัญชา (ถ้ามี)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการประเมินสมรรถนะ (ณรงวิทย์ แสนทอง. 2547 : 77 - 80)

รูปแบบการประเมิน	ข้อดี	ข้อจำกัด
การใช้ดุลยพินิจของผู้ ประเมิน	- ใช้เวลาประเมินน้อย	- ชี้แจงผู้ถูกประเมิน ไม่ได้ - สะดวก - อาจเกิดอคติ ลำเอียง
การบันทึกพฤติกรรม ประกอบการประเมิน	- มีหลักฐานหรือข้อมูลจริง ประกอบ - ชี้แจงผู้ถูกประเมินได้ - เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมิน อธิบายหรือชี้แจงได้	- ยุ่งยากในการบันทึกอาจจะบันทึก ไม่ครบถ้วน - ยากต่อการแยกแยะว่าพฤติกรรม ไปไหน ควรจะบันทึกหรือไม่บันทึก - ไม่เหมาะกับงานที่ผู้ประเมินกับผู้ถูก ประเมินทำงานคนละสถานที่
การประเมินแบบหลาย ทิศทาง	- ลดอคติ - มีข้อมูลที่วัดเป็นตัวเลขได้	- ยุ่งยากในการคัดเลือกผู้ประเมิน - ยุ่งยากในการวิเคราะห์ข้อมูล
การประเมินแบบ 360 องศา	- ลดอคติ - ได้ข้อมูลจากทุกด้าน - เป็นข้อมูลที่วัดเป็นตัวเลข - ผู้ถูกประเมินยอมรับ	- ค่าใช้จ่ายสูง - ยุ่งยากในการเก็บรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูล - ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญแจ้งผลการ สำรวจ

สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

จากสภาพและปัญหาการจัดและบริหารการศึกษาขณะนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีสมรรถนะในการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาในด้านต่างๆด้วยความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง (ธีระ รุญเจริญ. 2554 : 9-10) ทำให้มีหน่วยงานทางการศึกษาลงจรรยาบรรณด้านการศึกษาได้กำหนดกรอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (2545 : 120) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 หลักและกระบวนการนิเทศการบริหาร

1. สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการ และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

2. สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา

3. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

4. สามารถจัดองค์การ โครงสร้างการบริหารและกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา

1. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

2. สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

3. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่มีค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม

4. สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

5. สามารถติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน

มาตรฐานที่ 3 การบริหารด้านวิชาการ

1. สามารถบริหารจัดการเรียนรู้

2. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

3. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

4. สามารถส่งเสริมให้ทีมงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

1. สามารถจัดระบบงานสารบรรณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

3. สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายใน

4. สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 การบริหารงานบุคคล

1. สามารถสรรหาบุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

2. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ

3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากร

ในสถานศึกษา

5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร

ในสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 6 การบริหารกิจการนักเรียน

1. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน

2. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการนักเรียน

3. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน

ในด้านต่าง ๆ

4. สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ

มาตรฐานที่ 7 การประกันคุณภาพการศึกษา

1. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

2. สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา

3. สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับ การประเมินภายนอก

มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และ การปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสม

2. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุง การบริหารจัดการ

3. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

มาตรฐานที่ 9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

1. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากร ในสถานศึกษา

2. สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมสถานศึกษา ไปสู่ชุมชน

3. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

4. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมี เป้าหมายในโครงการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิด โอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

5. สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริม

การจัดการศึกษา

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2546 : 27) ได้กล่าวไว้ว่าสมรรถนะ หลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วย

มาตรฐาน 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. สามารถแสดงความมุ่งมั่นและการกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการได้

2. สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเพื่อ ให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม

3. สามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. สามารถกำหนดแผนและปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ที่ท้าทาย

5. สามารถคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน

มาตรฐาน 2 การบริการที่ดี

1. สามารถให้บริการที่เป็นมิตร
2. สามารถสื่อสารข้อมูล ได้ชัดเจน
3. สามารถเต็มใจช่วยเหลือ
4. มีความเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ
5. มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
6. สามารถร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ

มาตรฐาน 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

1. มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน
2. รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ
3. นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้

กับการทำงาน

4. รักษาและประยุกต์ความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง

อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5. สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร

มาตรฐาน 4 จริยธรรม

1. ความซื่อสัตย์สุจริต
2. ความมีสัจจะเชื่อถือได้
3. ความยึดมั่นในหลักการ
4. การธำรงความถูกต้อง
5. การอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม

มาตรฐาน 5 ความร่วมแรง ร่วมใจ

1. การปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จถูกลง
2. การผูกมิตรและการให้ความร่วมมือต่อส่วนร่วม
3. การรับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์
4. การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
5. การรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม

คณะกรรมการคณบดี ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2548 วันที่ 21 มีนาคม 2548 และการประชุม ครั้งที่ 6/2548 วันที่ 18 เมษายน 2548 ได้อนุมัติให้ออกข้อบังคับคณบดีว่าด้วย มาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ ประกอบด้วยสาระความรู้และสมรรถนะของ ผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) ตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ และได้ลงประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนพิเศษ 76 ง ลงวันที่ 5 กันยายน 2548 (สำนักงานเลขาธิการคณบดี 2548 : 58) เนื่องจากผู้ประกอบวิชาชีพ ทางการศึกษา ประกอบด้วย ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) มีมาตรฐานความรู้แตกต่างกัน ฉะนั้น จึงมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ในการศึกษาวิจัยนี้จึงนำเสนอเฉพาะสมรรถนะของผู้ประกอบ วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคณบดี 2548 : 6-41)

สมรรถนะด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

1. สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
2. สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การศึกษา
3. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
4. สามารถจัดองค์การ โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

สมรรถนะด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา

1. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
2. สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
3. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่มีค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม
4. สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
5. สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

สมรรถนะด้านการบริหารด้านวิชาการ

1. สามารถบริหารจัดการเรียนรู้
 2. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 3. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
 4. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- สมรรถนะด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

1. สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
3. สามารถวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
- สมรรถนะด้านการบริหารงานบุคคล

1. สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
2. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร

ในสถานศึกษา

สมรรถนะด้านการบริหารกิจการนักเรียน

1. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
2. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
3. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ
4. สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

สมรรถนะด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

1. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
2. สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ของสถานศึกษา

3. สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินของตนเองของสถาบันการศึกษา

เพื่อรองรับการประเมินภายนอก

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
2. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
3. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

สมรรถนะด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

1. สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา
2. สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
3. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
4. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมาย

ในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

5. สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา
 สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา

1. เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

3. ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

กระทรวงศึกษาธิการ (2549 : 45) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1 สามารถกำหนด วางแผนปฏิบัติ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน

2. ด้านการบริการที่ดี

2.1 สามารถส่งเสริม สร้างระบบการให้บริการ การให้บริการที่เป็นมิตร

3. ด้านการพัฒนาตนเอง

3.1 มีความสนใจใฝ่รู้ พัฒนาในสาขาอาชีพของตน

3.2 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

3.3 ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหว

3.4 สามารถประมวล นำความรู้ ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการ

บริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

4. ด้านการทำงานเป็นทีม

4.1 ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน

หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม

4.2 ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (สำนักงาน

เลขาธิการ ก.ค.ศ. 2553 : 135-140) ได้กำหนดรายการประเมินด้านความรู้ความสามารถ

(สมรรถนะ)ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสายงานบริหารสถานศึกษา เพื่อใช้

ในการประเมินเพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ

ในสายงานบริหารสถานศึกษา (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา) โดยได้กำหนดไว้ 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา

1. การวางแผนพัฒนาการศึกษา

ตัวบ่งชี้ 1.1 การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา หมายถึง มีแผนพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายทุกระดับและครอบคลุมภารกิจหลักของสถานศึกษา มีการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้เกี่ยวข้องหรือมีกระบวนการจัดทำถูกต้อง ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนทุกขั้นตอนแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และผ่านการตรวจสอบและเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ 1.2 ดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษา หมายถึง มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง มีคำสั่งมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ มีการดำเนินงานตามโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ครบถ้วน และมีการนิเทศ ติดตาม มีบันทึก หรือรายงานผลการนิเทศติดตาม มีการนำผลการนิเทศติดตามไปใช้ในการปรับปรุงแผน แผนงาน โครงการ และมีรายงานผลการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมครบถ้วน

2. การจัดโครงสร้างการบริหารกิจการสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ 2.1 การจัดโครงสร้างการบริหารกิจการสถานศึกษา หมายถึง มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่เป็นระบบสอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจและเป้าหมายของสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและเชื่อมโยงของสายงาน มีความครอบคลุม ขอบข่ายและภารกิจหลักของสถานศึกษา ผ่านความเห็นชอบของต้นสังกัด มีการมอบหมายงานแก่บุคลากรตามภารกิจ โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรและบริบทของสถานศึกษา มีการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ และจัดให้มีระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

3. การบริหารวิชาการ

ตัวบ่งชี้ 3.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง หลักสูตรมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วน

ร่วมในการจัดทำหลักสูตร หลักสูตรมีองค์ประกอบครบถ้วนถูกต้องสมบูรณ์ คือ มีวิสัยทัศน์ จุดหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โครงสร้างเวลาเรียน คำอธิบายรายวิชา แนวดำเนินการ จัดการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียน หลักสูตรผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ สถานศึกษา มีการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนรู้ มีระบบการนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรมีการนำผลการนิเทศติดตาม และการประเมินการใช้หลักสูตร มาปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ 3.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง ครูมีการเตรียมการ จัดการเรียนรู้ (การวิเคราะห์ผู้เรียน การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การเตรียมสื่อและแหล่ง การเรียนรู้ เครื่องมือวัดผลประเมินผล) จัดกระบวนการเรียนรู้ตามที่กำหนดในแผนการจัดการ เรียนรู้ มีการวัดและประเมินผลด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย โดยมีร่องรอยหลักฐาน ของการวัดและนำผลไปปรับปรุง

ตัวบ่งชี้ 3.3 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งการเรียนรู้ ทางการศึกษา หมายถึง มีสารสนเทศ แผนปฏิบัติการ และมีการระดมทุนเพื่อพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งการเรียนรู้ตรงตามที่หลักสูตรกำหนด ครูและนักเรียนสามารถใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ มีการติดตาม ประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีมีการรายงานผล และนำผลไปปรับปรุง

ตัวบ่งชี้ 3.4 การจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง มีการ ดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพภายในที่ระบุไว้ในคู่มือ มีการประเมินตนเอง และ จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) มีการเตรียมการเพื่อการ ประเมินภายนอก มีการเผยแพร่ผลการประเมินคุณภาพ และนำผลการประเมินไปปรับปรุง

4. การบริหารงบประมาณ

ตัวบ่งชี้ 4.1 การบริหารงบประมาณ หมายถึง มีสารสนเทศและ แผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ จัดทำมาตรฐานภาระงานงบประมาณ มีการชี้แจง ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความต้องการของสถานศึกษา มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ใช้งบประมาณตรงตามกรอบและวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ มีระบบควบคุม ตรวจสอบ ภายใน รายงานการใช้งบประมาณเป็นปัจจุบัน และมีการประเมินผลและนำผลไปปรับปรุง

5. การบริหารงานบุคคล

ตัวบ่งชี้ 5.1 การจัดระบบบริหารงานบุคคล หมายถึง มีสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด และครอบคลุม ความต้องการอัตรากำลังและสาขาวิชาที่ต้องการ จัดทำมาตรฐานภาระงานบุคคล และชี้แจง ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ มีการมอบหมายงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และความต้องการของสถานศึกษา มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปปรับปรุง

ตัวบ่งชี้ 5.2 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง มีสารสนเทศและแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ตรงตามข้อมูลความ จำเป็นของสถานศึกษาจัดสวัสดิการเพื่อเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ เสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพส่งเสริมให้เข้าศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัย และพัฒนา ประชุม เผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงาน เพื่อเพิ่มความรู้และประสิทธิภาพทำงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการติดตาม ประเมินผลการพัฒนา มีรายงานผลการพัฒนาและนำผล ไปปรับปรุง

6. การบริหารทั่วไป

ตัวบ่งชี้ 6.1 การบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม หมายถึง มีแผนแม่บทในการพัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม เพื่อพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา จัดทำมาตรฐานภาระงานด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม เน้นการ บำรุงรักษาและใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบ มีการ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความต้องการของสถานศึกษา ส่งเสริม ให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาและใช้อาคารสถานที่และ

สภาพแวดล้อม มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการติดตามประเมินผล รายงานผลการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และนำผลไปปรับปรุง

ตัวบ่งชี้ 6.2 การบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง มีสารสนเทศ

และแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักเรียน จัดทำมาตรฐานภาระงานกิจการนักเรียน และชี้แจงให้บุคลากรทราบมีการมอบหมายงานให้บุคลากร มีกรรมการนักเรียน เครือข่าย ผู้ปกครองรับผิดชอบดำเนินการตามแผนและจัดกิจกรรมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการติดตามและประเมินผล และมีรายงานผลการดำเนินงาน และนำผลไปปรับปรุง

ตัวบ่งชี้ 6.3 การบริหารงานธุรการและงานสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง

มีสารสนเทศและแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารงานธุรการ และงานสัมพันธ์ชุมชน จัดทำมาตรฐานภาระงานธุรการและงานสัมพันธ์ชุมชน โดยเน้นเป็นระบบ ถูกต้อง สะดวก และทั่วถึง และชี้แจงให้บุคลากรทราบมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความต้องการของสถานศึกษา ใช้สื่อเครือข่ายและเทคโนโลยีเพื่องานธุรการ มีการจัดกิจกรรม สัมพันธ์ชุมชน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องมีการติดตามและประเมินผล และมีการรายงานผลและนำผลไปปรับปรุง

7. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมการบริหารการศึกษา

ตัวบ่งชี้ 7.1 การใช้นวัตกรรมการบริหารการศึกษา หมายถึง มีสารสนเทศ

และแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมการบริหาร มีการสรรหาคณะทำงานที่มี ประสิทธิภาพรับผิดชอบการใช้นวัตกรรมการบริหาร และชี้แจงคณะทำงานเกี่ยวกับการใช้ และเลือกใช้นวัตกรรมการบริหารที่เหมาะสม สอดคล้องกับมาตรฐานภาระงานบริหาร โดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่ามีผลการใช้เป็นที่ยอมรับของวงวิชาชีพบริหาร เช่น ได้รับเชิญให้นำเสนอ ได้รับการประเมินจากหน่วยงาน หรือได้รับรางวัลเกี่ยวกับนวัตกรรม ที่นำมาใช้ เป็นต้น มีการติดตามและประเมินผลการใช้ และมีรายงานผลและนำผลไปปรับปรุง

ตัวบ่งชี้ 7.2 การคิดริเริ่มนวัตกรรมการบริหารการศึกษา หมายถึง

มีการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การออกแบบนวัตกรรมการบริหาร การศึกษาและชี้แจงครูและผู้เกี่ยวข้องทราบ มีการทดลองใช้ มีการติดตามและประเมินผลการ

ใช้ มีรายงานผลการใช้และนำผลไปปรับปรุงเผยแพร่ และนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับในวงวิชาชีพ
บริหาร

ส่วนที่ 2 การพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ
สถานศึกษา

1. การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ 1.1 มีวิธีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ดังนี้

- 1) การศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ
- 2) การฝึกอบรมตามหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

อย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง

- 3) การประชุมทางวิชาการอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- 4) การสัมมนาทางวิชาการอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- 5) การศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย

ปีละ 2 ครั้ง

- 6) การศึกษาค้นคว้าผลการวิจัยอย่างน้อยปีละ 2 เรื่อง
- 7) การเป็นคณะกรรมการที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย

ปีละ 3 ครั้ง

- 8) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

- 9) การทดสอบความรู้ หรือทักษะ จากสถาบันที่ ก.ค.ศ. รับรอง

2. การประมวลความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ 2.1 การประมวลความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการ หมายถึง

มีการประมวลความรู้เชิงวิชาการเป็นหมวดหมู่ โดยจัดทำเป็นเอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์
ซึ่งรวบรวมจากผลการพัฒนาตนเองและจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้ และมีการปรับปรุง
เนื้อหาสาระให้ทันสมัย

ตัวบ่งชี้ 2.2 การประมวลความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง มีการประมวลความรู้ในวิชาชีพที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรบริหารทั่วไป และกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นหมวดหมู่ โดยจัดทำเป็น เอกสาร หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ซึ่งรวบรวมจากผลการพัฒนาตนเองและจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้ และมีการปรับปรุงเนื้อหาสาระให้ทันสมัย

3. การนำความรู้และทักษะมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ 3.1 การนำความรู้และทักษะมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา หมายถึง มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำความรู้และทักษะมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา จัดทำเป็นแนวทางหรือขั้นตอนการปฏิบัติ มีการประชุมวางแผน การนำความรู้หรือทักษะมาใช้ มีการปฏิบัติจริง ตามแนวทางหรือขั้นตอนที่กำหนด มีการติดตาม การประเมินผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด มีรายงานผลการใช้นวัตกรรมการบริหารและนำผลไปปรับปรุง และเกิดผลดีเป็นแบบอย่างได้

4. การให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ 4.1 การให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพ หมายถึง มีการดำเนินการให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การนำเสนอต่อที่ประชุมระดับเครือข่าย อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หรือระดับเขตพื้นที่จังหวัด หรือประเทศ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 2) การจัดนิทรรศการแสดงผลงานในระดับเขตพื้นที่ขึ้นไปอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- 3) การนำเสนอในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตอย่างน้อยปีละ 5 ครั้ง
- 4) การรวบรวมเป็นเอกสารเผยแพร่อย่างน้อยปีละ 2 ฉบับ
- 5) การเป็นวิทยากรระดับเครือข่ายอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หรือระดับเขตพื้นที่จังหวัด หรือประเทศ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 6) การนำเสนอในวารสารทางวิชาการที่ยอมรับในวงวิชาการอย่างน้อยปีละ 1 ฉบับ

โดยสรุปแล้ว สมรรถนะของผู้บริหารตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มีทั้งหมด 11 สมรรถนะ ดังนี้

1. การวางแผนพัฒนาการศึกษา
2. การจัดโครงสร้างการบริหารกิจการสถานศึกษา
3. การบริหารวิชาการ
4. การบริหารงบประมาณ
5. การบริหารงานบุคคล
6. การบริหารทั่วไป
7. การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมการบริหารการศึกษา
8. การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ
9. การประมวลความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพ
10. การนำความรู้และทักษะมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา
11. การให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพ

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งใน
และต่างประเทศ นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้มีการให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ
ผู้บริหารและผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2549 : 10-12) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของผู้บริหาร
สถานศึกษาโดยที่ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา
และผู้บริหารที่มีคุณภาพ เป็นปัจจัยหลักความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนซึ่งมี
สมรรถนะสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. การสร้างภาวะผู้นำ
4. การตัดสินใจและการแก้ปัญหา
5. ความสามารถในการสื่อสาร

6. การพัฒนากำลังคน

7. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ

อารีวรรณ น้อยดี (2553 : 84-85) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 มีผลการสังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 8 ด้าน 44 รายการ ดังนี้

1. ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 9 รายการ
2. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5 รายการ
3. ด้านความสามารถบริหารงานวิชาการ 6 รายการ
4. ด้านความสามารถบริหารงบประมาณ 4 รายการ
5. ด้านความสามารถบริหารงานบุคคล 4 รายการ
6. ด้านความสามารถบริหารทั่วไป 4 รายการ
7. ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 5 รายการ
8. ด้านสร้างความเป็นผู้นำ 5 รายการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2551 : 1-11) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมืออาชีพไว้ ดังนี้

1. ความสามารถเชิงวิชาการ หมายถึงความสามารถในเชิงวิชาการ ที่เป็นที่ยอมรับของผู้คนในวงการบริหารการสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปกับงานการศึกษาของสถานศึกษา

2. ความเป็นคนซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม หมายถึง ความเป็นคนซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม จะเป็นคนสมบัติเฉพาะตัวที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในอนาคตผู้บริหารสถานศึกษานั้นอาจเหลือไหลละเมิดคุณลักษณะดังกล่าวได้ มีอำนาจตามตำแหน่งและอยู่ในสถานะที่อาจให้ลู่-ให้โทษต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและผู้ได้บังคับบัญชาได้ค่อนข้างมาก

3. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกลมองอนาคตและวางแผนสำหรับวันข้างหน้า ขององค์กรเป็นหลัก การเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเป็นคนมองอนาคต (Future-oriented) เห็นการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ (Vision หรือเป็น Visionary manager) เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ สามารถฝึกฝนอบรมสั่งสมได้ เพิ่มพูนทักษะ-ความชำนาญได้ สำหรับผู้ที่มีความสามารถ ที่ก้าวขึ้นมา สูงถึงระดับตำแหน่งผู้นำองค์กรนั้น วิสัยทัศน์กว้างไกลจึงเป็นคุณลักษณะจำเป็นสำหรับ ผู้บริหารชั้นดี ชนิดดีของสถานศึกษาในอนาคต

4. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการศึกษานั้น ถ้าพิจารณาให้ดีๆ จะเห็นได้ว่าในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาไทยค่อนข้างมาก จะแตกต่างไปจากที่เคยรู้ เคยเห็น และเข้าใจ จากที่เคยมีประสบการณ์ จะแตกต่างไปจากเดิม การปฏิรูปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฯ นั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่ทั้งระบบ ในภาษาพูดจะเรียกกันง่าย ๆ ว่า ยกเครื่องใหญ่ทั้งระบบเพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพในอนาคตได้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

5. ความสามารถในการบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช่ผู้บริหารส่วนราชการตามระบบราชการ แต่เป็นผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบต่อผลงานของสถานศึกษา เป็นผู้นำ ในหมู่นักวิชาชีพชั้นสูงที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบสั่งการ ไม่ชอบการบังคับบัญชา ไม่นิยมการใช้อำนาจของตัวผู้บริการ แต่นิยมการมีส่วนร่วม นิยมการปรึกษาหารือ การให้เกียรติกัน อยู่ร่วมกันแบบเพื่อนร่วมอาชีพ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงต้องใช้ ความสามารถอย่างสูง ในการบริหารจัดการในการดูแลสนับสนุนให้ครูและบุคลากรของ สถานศึกษาใช้ความรู้ความสามารถทำงานการเรียนการสอนอย่างเต็มประสิทธิภาพ

6. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน และความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว จะมีความสัมพันธ์ค่อนข้างใกล้ชิดกับความเป็นนักวิชาการและความเป็นผู้นำทางวิทยาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีความรู้ความชำนาญสูงในเรื่องหลักสูตรและการสอน มักจะได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำทางวิทยาการแทบจะอัตโนมัติเลยทีเดียว ในด้านนี้ถือได้ว่า

เป็นเนื้อหาสาระในชั้นสูง ที่ผู้บริหารต้องไม่มองข้ามและเป็นสิ่งช่วยสร้างศรัทธาในหมู่ครู
ในหมู่นักวิชาการทางการศึกษา และในแวดวงการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

7. การมีความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่ดีเพียงพอ ผู้บริหาร
สถานศึกษาในยุคปฏิรูป จะต้องรู้ทัน-ก้าวทัน-รู้จัก-และสามารถใช้เทคโนโลยีได้ไม่น้อยกว่า
ผู้อื่น ซึ่งนอกจากจะใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนและการบริหารของสถานศึกษาโดยตรง
แล้วยังอาจใช้เพื่อการประชาสัมพันธ์ เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา เพื่อสร้าง
เครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งต่อไปจะเป็นเรื่องใหญ่ที่จำเป็นและจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา
การศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

8. ความสามารถในการแสวงหาทุน หาแหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของ
สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนถึงฝีมือของนักบริหารมืออาชีพ
เมื่องบประมาณมีจำกัด ซึ่งเป็นสภาพที่จะเกิดขึ้นจริงและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเผชิญ
ในอนาคตโดยตรงอย่างแน่นอน ความสามารถในการเรื่องการระดมทุนและการบริหารทุน
จึงเป็นเรื่องใหญ่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตพึงให้ความสนใจ

9. การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย ในยุคโลกาภิ-
วัตน์นั้น จิตสำนึกและการอนุรักษ์ความเป็นไทย เป็นสิ่งที่จะมีความหมายและมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อ
สังคมไทยในอนาคต

เทือน ทองแก้ว (2554 : ออนไลน์) ได้นำเสนอผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์
และการแสวงหาคุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะหลัก (Competency) ของผู้บริหาร มีข้อเสนอแนะ
สำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในด้านสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ดังนี้

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

ทอมป์สัน และคณะ (Thomson And Other. 1993 : 2-375) ได้กำหนดความรู้ และทักษะพื้นฐานของผู้บริการสถานศึกษาไว้ 21 ด้านดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. การเก็บรวบรวมสารสนเทศ
3. การวิเคราะห์ปัญหา
4. การตัดสินใจ
5. การจัดการข้อบกพร่องขององค์กร
6. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
7. การมอบหมายงาน
8. การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนการสอน
9. การออกแบบหลักสูตร
10. การแนะนำและพัฒนาผู้เรียน
11. การพัฒนาบุคลากร
12. การวัดและประเมินผล
13. การจัดสรรทรัพยากร
14. การจูงใจผู้อื่น
15. การเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล
16. การแสดงออกทางการพูดและไม่ใช้การพูด
17. การแสดงออกทางการเขียน
18. ให้ความสำคัญกับปรัชญาและวัฒนธรรม
19. การประยุกต์ใช้อำนาจตามกฎหมาย
20. การกำหนดนโยบายขององค์กร
21. การประชาสัมพันธ์

เวอร์ทานีน (Virtanen. 1996 : 164) เห็นว่า ผู้บริหารในภาครัฐพึงมีสมรรถนะต่าง ๆ

ที่หากจำแนกเป็นหมวดหมู่ได้ 4 ด้านใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

1. สมรรถนะเกี่ยวกับงาน มีแรงจูงใจที่ดี มีความสามารถรอบรู้ในงาน
2. สมรรถนะในวิชาชีพ รู้เป้าหมายและวิธีปฏิบัติงาน
3. สมรรถนะทางการเมือง สามารถได้มาซึ่งอำนาจ
4. สมรรถนะเชิงจริยธรรม สามารถให้เหตุผลต่อความคิด

ซอมเมอร์วิลล์ และเอ็ดวิน (Sommerville, and Edwin. 1997) ได้เสนอข้อสรุปสมรรถนะ ที่จำเป็นต่อการบริการจัดการในยุคใหม่ 7 ประการ ที่ผู้นำพึงมีเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ดังนี้

1. แสดงให้เห็นถึงเจตจำนงที่เหนือกว่าและมีคุณค่า
2. กระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบ
3. ก่อให้เกิดทีมในการปฏิบัติงานที่มาจากหลายส่วน/ฝ่าย
4. กระตุ้นความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วน
5. ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย
6. สนับสนุนการเสาะแสวงหานวัตกรรม
7. ยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ฮิลทรอป (Hiltrop. 1998 : 166-172) เห็นว่าผู้บริหารรุ่นใหม่ในอนาคตพึงมีสมรรถนะที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้ ความพยายาม กระตือรือร้น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
2. เป็นผู้สร้างเครือข่าย มีความสามารถเกี่ยวข้องกับส่วน/ฝ่ายอื่น สามารถร่วมมือกับ บุคคลหลายอาชีพ มีความสามารถในการสื่อสาร การเจรจา การแก้ไขปัญหา
3. ยืนอยู่บนขาตัวเอง ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง
4. นำตนกลับคืนสู่สภาพปกติได้ มีความยืดหยุ่นเพื่อรอและเล็งเห็น โอกาสร่วมปฏิบัติงานในลักษณะทีม

อีเลน และคณะ(Ellen and Other. 2006 : 11) ได้ทำการประเมินการรับรู้สมรรถนะ
ของผู้มีตำแหน่งสูงสุดในโรงเรียน โดยใช้กรอบสมรรถนะที่กำหนดโดย
คณะกรรมการนโยบายการบริหารการศึกษาแห่งชาติสหรัฐอเมริกา ทั้ง 10 สมรรถนะ ดังนี้

1. การปฏิรูปบนพื้นฐานเกณฑ์มาตรฐาน
2. หลักการจัดเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
3. การตัดสินใจด้วยข้อมูลที่มากพอ
4. การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเรียน
5. การนิเทศการสอน
6. ความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. การมีวิสัยทัศน์
8. การคิดเชิงระบบ
9. การจัดทำแผนกลยุทธ์
10. การสร้างทีมงาน

สมรรถนะ	ผู้ดูแลหลักสูตร	ค.พ.บ.	ครูผู้สอน	คณะกรรมการ ตรวจสอบ/ศึกษาศึกษา	ก.ค.ศ.(2553)	สมศ.ศษ	อาจารย์	เพื่อน ร่วมงาน	ชุมชน/องค์กร ภายนอก	ผู้เรียน	ผู้ปกครอง	ผู้ เกี่ยวข้อง
5.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	/		/		/							5
5.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	/	/	/		/							4
6. ด้านการบริหารจัดการนักเรียน	/		/		/							3
6.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน	/		/		/							3
6.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน	/		/		/							3
6.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ	/		/		/				/			4
6.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ	/		/		/							3

สมรรถนะ	คะแนน	1	2	3	4	5
8.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการ ประชาสัมพันธ์	/	/	/	/	/	/
8.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับ ชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและ เปิดโอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม	/	/	/	/	/	/
8.5 สามารถระดม/จัดสรรทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา	/	/	/	/	/	/
9. ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	/	/	/	/	/	/
9.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	/	/	/	/	/	/

จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของหน่วยงานและนักวิชาการแล้วพบว่า มีสมรรถนะที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของหน่วยงานและนักวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้นำสมรรถนะมาสังเคราะห์และบูรณาการเป็นร่างข้อเสนอสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ทั้งหมดจำนวน 14 ด้าน 60 สมรรถนะ โดยพิจารณาจากความถี่ของแต่ละสมรรถนะต้องมีค่ามากกว่า 2 ขึ้นไป

โดยสรุปแล้ว สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ กลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนความสามารถในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้การบริหารงานในสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา

สรุปแนวคิดในการวิจัยและแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอมาทั้งหมดนั้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ กลุ่มพฤติกรรมที่สะท้อนความสามารถในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้การบริหารงานในสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้มาเป็นหลักการและแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ จำนวน 14 ด้าน 60 โดยจะนำเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR มาใช้เพื่อสร้างภาพอนาคตของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคาม ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2555-2564) ดังนี้

1. ด้านหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

1.1 สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

1.2 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ

การศึกษา

1.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

1.4 สามารถจัดองค์การ โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครู
และบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

2. ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา

2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

2.2 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการ

จัดการศึกษา

2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่มีค่า

ต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม

2.4 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

2.5 สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

3. ด้านการบริหารวิชาการ

3.1 สามารถบริหารจัดการเรียนรู้

3.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

3.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

3.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

4. ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

4.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

4.3 สามารถวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษา

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

5. ด้านการบริหารงานบุคคล

- 5.1 สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 5.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 5.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

อย่างมีประสิทธิภาพ

- 5.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 5.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรใน

สถานศึกษา

6. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

- 6.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
- 6.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
- 6.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน

ในด้านต่าง ๆ

- 6.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

7. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

- 7.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 7.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ของสถานศึกษา

- 7.3 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินของตนเองของสถาบันการศึกษาเพื่อ

รองรับการประเมินภายนอก

8. ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

- 8.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนและบุคลากรในสถานศึกษา

8.2 สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน

8.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

8.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

8.5 สามารถระดม/จัดสรรทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริม

การจัดการศึกษา

9. ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

9.1 สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

9.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ

9.3 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

10. ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา

10.1 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

10.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

10.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

11. ด้านการมีจิตบริการ

11.1 สามารถให้บริการที่เป็นมิตร

11.2 สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน

11.3 สามารถเต็มใจช่วยเหลือ

11.4 มีความเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ

11.5 มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

11.6 สามารถร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ

12. ด้านการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมการบริหารการศึกษา

- 12.1 การใช้นวัตกรรมการบริหารการศึกษา
- 12.2 การคิดริเริ่มนวัตกรรมการบริหารการศึกษา

13. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

- 13.1 มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน
- 13.2 รอบรู้ทำทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- 13.3 นำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้

กับการทำงาน

- 13.4 รักษาและประยุกต์ความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง

อย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ

- 13.5 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร
- 13.6 มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ
- 13.7 มีความรู้เกี่ยวกับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของระบบการศึกษาไทย

14. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- 14.1 ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอกที่มีต่อองค์กร
- 14.2 มีความเข้าใจในการวางแผนระยะใกล้และระยะไกลเพื่อรองรับ

การเปลี่ยนแปลง

- 14.3 มีความยืดหยุ่นยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับข้อมูลใหม่
- 14.4 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่
- 14.5 มีความอดทนต่อความกดดัน มีความมั่นคง และมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ รวมทั้ง

มองคนในแง่ดี

การวิจัยอนาคต

เนื่องจากปัจจุบันนี้ โลกได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านความรู้ ด้านการคมนาคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและวัฒนธรรม ทำให้คนในสังคมต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ การเตรียมพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้คนในสังคมดำรงอยู่ได้อย่างสงบสุข การเตรียมพร้อมในเรื่องอนาคตหรือที่เรารู้จักกันดีก็คือ การใช้แผนรุก ดังที่ สิบปี นนท์ เกตุทัต (2535 : 303) ได้กล่าวว่า “วิธีที่ดีที่สุดในการสร้างอนาคตอันสดใสให้แก่ประเทศไทย คือ การหลีกเลี่ยงการใช้แผนรับซึ่งเน้นการสนองตอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นและการแก้ปัญหาหลังจากปัญหานั้นได้เกิดขึ้นแล้ว” และยังกล่าวเพิ่มเติมว่า (2538 : 3) “การมองอนาคต เป็นการสร้างกลไกเชิงรุกสามารถปลุกเร้าใจให้มีผู้ร่วมผนึกกำลังด้วยความหวังอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ส่วนปัญหา ก็จะคลี่คลายไปถ้าเลือกแนวทางรุกที่ขวกหนามน้อยที่สุด” ดังนั้น วิธีการหนึ่งของการใช้แผนรุก ก็คือ การศึกษาในเรื่องของอนาคตโดยใช้การวิจัยเข้ามาช่วย ที่เรียกว่า การวิจัยอนาคต ซึ่ง พรชุตี อาชาวบำรุง (2537 : 36) ได้กล่าวว่า “ในปัจจุบัน ผู้คนตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยอนาคต เพื่อป้องกันปัญหา เพื่อการวางแผนที่เป็นไปได้ และเหมาะสมและเพื่อประเมินและพัฒนา สถาบันต่าง ๆ ให้เข้ากับบริบทของอนาคต”

การวิจัยอนาคตเป็นเทคนิคการวิจัยที่นิยมใช้กันแพร่หลายสำหรับการศึกษาวิจัย เพื่อวางแผนเชิงรุกหรือการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ในอนาคตเช่นเดียวกับการศึกษาอนาคตภาพของ สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดมหาสารคามในทศวรรษหน้าในครั้งนี้ ผู้วิจัย นำเสนอวิธีวิทยาการวิจัยอนาคตเกี่ยวกับ ความหมาย จุดมุ่งหมาย ลักษณะสำคัญ หน้าที่ของ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาอนาคต วิธีการทำนายอนาคต วิธีการวิจัยอนาคต ซึ่งได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายของการวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตนั้นมีชื่อเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Futures Research หรือ Future Studies หรือใช้ตัวย่อว่า FR แต่มีผู้นามาใช้ในภาษาไทยที่แตกต่างกันไป เช่น การวิจัยเพื่ออนาคต การวิจัยเชิงอนาคต แต่ในการวิจัยครั้งนี้ใช้คำว่า การวิจัยอนาคต เพราะจะได้เข้าใจความหมายได้

ตรงกัน นักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายว่า การวิจัยอนาคตเป็นเทคนิคการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีการค้นคว้า หาความรู้เกี่ยวกับอนาคตด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific approach) เพื่อที่มองถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นไปในอนาคตทั้งระยะยาวหรือระยะสั้นรวมทั้งปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่น่าจะมีเกิดขึ้นด้วย (กฤษดา กรุดทอง. 2530 : 75 ; เทียนฉาย กิระนันท์. 2525 : 2) และเท็กซ์เตอร์ (Textor. 1990 : 139) ได้นิยามการวิจัยอนาคตว่า เป็นวิธีการแสวงหาคำตอบอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต โดยพิจารณาความเป็นไปได้ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง นอกจากนี้ อเลน (Allen. 1978 : 75) ยังได้กล่าวว่าการวิจัยอนาคตเป็นกิจกรรมหนึ่ง que เพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากการตัดสินใจและนโยบายในปัจจุบันหรือบางคนอาจจะกล่าวว่า การวิจัยอนาคตเป็นการวางแผนระยะยาว ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรม 3 อย่าง คือ การวางแผน (Planning) การพยากรณ์ (Forecasting) และการตัดสินใจ (Decision making)

สรุปได้ว่า การวิจัยอนาคตเป็นระเบียบวิธีการค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับอนาคต โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอันเนื่องมาจากการตัดสินใจหรือนโยบายในปัจจุบันเพื่อที่จะนำผลที่ได้มาวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต

อเลน (Allen. 1978 : 79) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต ไว้ดังนี้

1. การวิจัยอนาคตมุ่งที่จะเปลี่ยนทัศนคติเดิมว่าอนาคตไม่ใช่สิ่งที่แปลกประหลาดหรือเพื่อฝัน แต่เป็นสิ่งที่สามารถทำนายได้และมีความเป็นไปได้

2. หัวใจของการวิจัยอนาคตนั้น เพื่อที่จะขยายความคิดจากการพยากรณ์ง่าย ๆ ไปสู่การอธิบายผลของการกระทำที่หลากหลาย เพื่อกำหนดเป็นนโยบายและนำไปสู่อนาคตที่ต้องการ

ส่วนเกลนน์ (Glenn. 1942 : 2) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือวิจัยอนาคตเพื่อที่สำรวจ สร้าง หรือทดสอบอนาคตที่เป็นไปได้และอนาคตที่ต้องการ ซึ่งภาพอนาคตที่ได้จะช่วยกำหนดนโยบายระยะยาว ยุทธวิธีและวางแผนที่ช่วยไปสู่สิ่งที่เราต้องการและต้องการให้เกิดขึ้น วัตถุประสงค์ของการศึกษาอนาคตไม่ใช่ เพื่อต้องการรู้อนาคตแต่ต้องการให้มีการ

ตัดสินใจที่ดีกว่าปัจจุบัน

เท็กซ์เตอร์ (Textor. 1990 :139) ได้กล่าวถึงจุดหมายของการวิจัยอนาคตไว้ ดังนี้

1. บรรยายทางเลือกในอนาคตที่เป็นไปได้หรือเกิดขึ้นได้สำหรับประชาชน

กลุ่มหนึ่ง

2. กำหนดระดับความรู้เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้

3. จำแนกผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

4. เป็นสัญญาณเตือนว่าอนาคตที่ไม่พึงปรารถนาที่อาจจะเกิดขึ้น

5. เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตเพื่อที่จะศึกษาและทำให้เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งด้านบวกและลบ เพื่อที่จะได้เตรียมตัวหรือกำหนดเป็นนโยบายเพื่อนำไปสู่อนาคตที่ต้องการ

3. ลักษณะสำคัญของการวิจัยอนาคต

กฤษดา กรุดทอง (2530 : 14-15) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการวิจัยอนาคต สรุป

ได้ ดังนี้

1. การวิจัยอนาคตมุ่งเพื่อการตัดสินใจ กำหนดนโยบายและการวางแผน
2. การวิจัยอนาคตมุ่งชี้ถึงทางเลือกที่เป็นไปได้หลายวิธีมิใช่วิธีใดวิธีหนึ่งวิธีเดียว
3. การวิจัยอนาคตมุ่งมองอนาคตทั้งในด้านดี(Utopia)และในด้านเลว(Dytstopia)
4. การวิจัยอนาคตมุ่งพัฒนา “อนาคตที่ควรจะเป็น”(Probabilistic Future) ขึ้น

4. หน้าที่ของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาอนาคต

ในการศึกษาอนาคตเราใช้เครื่องมือเพื่อทำหน้าที่ ต่อไปนี้ (การ์เร็ต. 2540 :122)

1.หาความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Soliciting expert opinion) เพื่อให้ได้แนวคิดหรือการ

ตัดสินใจจากคนนอกกลุ่มแกนกลาง

2.สร้างแนวคิด (Generating ideas) จินตนาการมีความหลากหลาย

3.หาข้อสรุป (Developing consensus) หรือความเห็นร่วมของกลุ่ม

4.วิเคราะห์ (Analyzing) อธิบายโครงสร้าง หน้าที่ และความสัมพันธ์ในระบบ

5.ตรวจสอบ (Scanning) ค้นหาแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบ

ต่ออนาคตของระบบ

6.ฉายภาพข้างหน้า (Projection) คาดการณ์จากปัจจุบันไปสู่อนาคต

7.ตัดสินใจ (Making judgment) และให้นำผลที่ตามเพิ่มศักยภาพ (Empowering)

ให้ กำลังใจ ช่วยประชาชนวาดภาพของเขา

5. วิธีการทำนายอนาคต

เกลนนี (Glenn, 1994 : 1-13) ได้ กล่าวว่านักวิจัยอนาคตได้แบ่งวิธีการทำนายอนาคต โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

1. ใช้เทคนิคแบ่ง จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 เชิงปริมาณ

1.2 เชิงคุณภาพ

2. ใช้วัตถุประสงค์ จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การอาศัยบรรทัดฐานทางสังคม (Normative forecasting)

2.2 การสำรวจ (Exploratory forecasting)

ซึ่งวิธีการทำนายแบบ Normative forecasting นั้นจะยึดบรรทัดฐานและค่านิยมของสังคม คือมีการเปิดโอกาสให้สังคมทุกภาคส่วนโดยสมาชิกของสังคมทุกคน เข้ามามีส่วนร่วมในการทำนายอนาคตของสังคมนั้น ๆ และยังใช้เพื่อหาคำตอบของคำถามที่ว่า “อะไรคืออนาคตที่ต้องการ” และ “เราต้องการให้เป็นอย่างไร” ส่วนวิธีการทำนายโดยอาศัยการสำรวจ (Exploratory forecasting) นั้นจะใช้เพื่อหาคำตอบของคำถามที่ว่า “อะไรคืออนาคตที่เป็นไปได้ และเป็นอนาคตในแบบที่เราต้องการหรือไม่”

ตารางที่ 3 วิธีการจำแนกวิธีการศึกษาอนาคต

วิธีการ	เทคนิควิธี		จุดประสงค์	
	ปริมาณ	คุณภาพ	เน้นบรรทัดฐานทางสังคม	การสำรวจ
การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Environmental scanning)	X	X	X	X
โมเดลเชิงสถิติ(Statistical Modeling)	X			X
การวิเคราะห์การตัดสินใจ(Decision Analysis)	X		X	
การใช้โมเดลการตัดสินใจ(Decision Models)	X			X
เดลฟาย (Delphi)		X	X	X
อนาคตภาพ (Scenarios)	X	X	X	X
การพยากรณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ (Genius Forecasting)		X	X	X
วิธีการมีส่วนร่วม (Participatory Methods)		X	X	
การพยากรณ์โดยใช้อนุกรมเวลา (Time Series Forecasts)	X			X
การวิเคราะห์โครงสร้าง (Structural analysis)		X		X
การวิเคราะห์เชิงวิทยาศาสตร์(Morphological Analysis)		X	X	
การวิจัยชาติพันธุ์วรรณนา(Ethnographi Futures Research)		X	X	X
EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)	X	X	X	X

ดังนั้น ในการเลือกวิธีการศึกษาอนาคตควรจะคำนึงบริบทของการวิจัย ทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย รวมถึงคำถามของการวิจัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการค้นหาคำตอบแล้วจึงเลือกวิธีการศึกษาอนาคต ทั้งนี้ไม่มีรูปแบบที่แน่ชัดว่าวิธีการวิจัยอนาคตแบบใดที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด ผู้วิจัยจะต้องเป็นผู้เลือกวิธีการวิจัยอนาคตเองว่าดีและเหมาะสมหรือไม่

6. วิธีการวิจัยอนาคต

วิธีการวิจัยอนาคตนั้นมีหลายวิธี ซึ่งผู้วิจัยจะขอกกล่าวถึงเฉพาะวิธีการวิจัยที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย ดังนี้

6.1 เทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research)

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2532 : 261-263) กล่าวว่า เทคนิคการวิจัยแบบ EFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ ศาสตราจารย์ ดร. โรเบิร์ต บี เท็กซ์เตอร์ (Robert B. Textor) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สหรัฐอเมริกา เป็นผู้พัฒนาขึ้น เทคนิคการวิจัยแบบ EFR เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากระเบียบวิธีวิจัยทางมนุษยวิทยาที่เรียกว่า การวิจัยชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic research หรือ ethnography) และเท็กซ์เตอร์ (สปีปบนท์ เกตุทัต. 2534 : 147-150) ได้กล่าวว่า การวิจัยแบบ EFR เน้นมุ่งที่จะจำแนก บรรยาย วิเคราะห์ ตีความ และวินิจฉัยสภาพลักษณะและความปรารถนาอยากให้เป็นจริงตามความต้องการของบุคคลในลักษณะที่สอดคล้องกับภาพรวมของชาติพันธุ์วรรณาโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งหลักการสัมภาษณ์แบบ EFR เป็นไปตามหลักวิชาชาติพันธุ์วรรณา คือการพยายามลดอคติข้างต้นด้วยการให้สัมภาษณ์เป็นไปอย่างหลวม ๆ และให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีส่วน ที่จะเปลี่ยนแปลงเค้าโครงการสัมภาษณ์โดยอาจจะเพิ่มหัวข้อบางอย่างเข้ามาหรือตัดหัวข้อบางหัวข้อที่ตั้งไว้เดิมออกไปได้ผู้สัมภาษณ์ต้องให้คำถามที่ตั้งขึ้นนั้นครอบคลุมเนื้อหาที่กว้างพอ โดยเปิดโอกาสให้ “ผู้ให้สัมภาษณ์มีบทบาท” ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ต้องเป็นผู้ฟังที่เข้าใจ ความคิด ความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์ คอยกระตุ้นทางอ้อมและจบบันทึกรายละเอียดอย่างพิถีพิถัน ขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ต้องให้ความสนใจ ให้กำลังใจ ถามคำถามตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อความชัดเจนครอบคลุม ได้บริบทต่อเนื่องและสอดคล้องและที่สำคัญที่สุดคือ ผู้สัมภาษณ์ต้องระมัดระวังในการถามคำถาม โดยหลีกเลี่ยงคำถามที่มีลักษณะถามนำหรือหว่านล้อม ทั้งในเรื่องของเนื้อหาและรูปแบบ และในการสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิค EFR นั้น พันธุ์สุรีย์ ติดาวัลย์ (2524 : 150-152) ได้กล่าวถึง วิธีการของการใช้เทคนิค EFR ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. เป้าหมายการสัมภาษณ์ เป้าหมายของการสัมภาษณ์ตามแนว EFR คือ การให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สร้างภาพในอนาคตซึ่งจะสนับสนุนข้อสรุปจากแนวการมองที่บุคคลเหล่านี้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่น่าจะเป็นไปได้ในอนาคตหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการสร้างหรือยกระดับจิตสำนึกของผู้ให้สัมภาษณ์ เกี่ยวกับสังคมในอนาคตของเขา

2. หลักและแนวทางในการสัมภาษณ์หลักของการสัมภาษณ์ตามแนว EFR มีอยู่ 6 ประการ ดังนี้

2.1 การพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ หน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ คือ การทำให้ผู้สัมภาษณ์วางใจได้ว่าข้อมูล หรือคำตอบของเขาที่ให้ไปนั้น จะมีการนำไปใช้ในทางวิชาการเพียงอย่างเดียว และการให้สัมภาษณ์นั้นจะไม่เป็นอันตรายต่อผู้ให้สัมภาษณ์

2.2 การกระตุ้นให้ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอิสระจากสภาพที่ถูกปิดกั้นหรือจำกัด จากการพิจารณาตัดสินเรื่องใด ๆ โดยการมุ่งเฉพาะในช่วงระยะเวลาอันสั้น ซึ่งอาจทำให้ขาดความรอบคอบ รัดกุม และการตระหนักถึงความสำคัญของปัญหานั้น ๆ ซึ่งโดยแท้จริงแล้วจำเป็นจะต้องพิจารณาหรือคาดการณ์ล่วงหน้าให้ไกลมากกว่าเดิม นอกจากนี้แล้วหน้าที่ของผู้สัมภาษณ์ตามแนว EFR คือ พยายามกระตุ้นให้ผู้สัมภาษณ์ตระหนักถึงปัญหานั้นและมุ่งมองหรือพิจารณาวางแผนเรื่องต่าง ๆ ในระยะที่ยาวมากยิ่งขึ้น

2.3 ผู้สัมภาษณ์ตามแนวนี้ควรพยายามให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นออกมาอย่างเสรีโดยไม่มี ความกลัวหรือความลำบากใจใด ๆ ผู้สัมภาษณ์จะต้องพยายามชักจูงให้ผู้ให้สัมภาษณ์สร้างภาพอนาคตโดยย้ำในสิ่งที่ตัวผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่ามีความสำคัญ

2.4 การไม่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์สร้างมโนภาพในทางเพื่อฝันแต่ต้องพยายามพูดหรือพยากรณ์ภาพอนาคตในแง่ที่น่าจะเป็นจริงหรือเป็นไปได้

2.5 ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีศิลปะในการซักถามที่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์พิจารณาถ้อยแถลง นำเอาการเรียนรู้ การรับรู้ การสังสมทางวัฒนธรรมและการสัมผัสกับปรากฏการณ์ที่ตัวเขาประสบอยู่ออกมาเป็นฐานในการวิเคราะห์และสร้างภาพในอนาคต ให้เป็นระบบในขอบเขตของความเป็นไปได้ แต่การซักถามตามลักษณะนี้จะต้องทำให้เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการถามนำ

2.6 ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการสร้างปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ อันเป็นข้อหนึ่งที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการสัมภาษณ์ตามแบบนี้กับการสัมภาษณ์แบบอื่นๆ และจะเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตรวจสอบแก้ไขคำให้สัมภาษณ์ของตนได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นในระหว่างการบันทึกการสัมภาษณ์โดยเครื่องอัดเสียงหรือโดยการส่งบันทึกการสัมภาษณ์ (Protocol) ไปให้ตรวจแก้ไขภายหลังการสัมภาษณ์

2.7 การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นกับการสัมภาษณ์ ตามแบบนี้
 บรรยากาศหรือพฤติกรรมเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้สัมภาษณ์ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตระหนักว่าตัว
 ผู้ให้สัมภาษณ์เองนั้นเป็นผู้รับผิดชอบในการสัมภาษณ์ ความรับผิดชอบนี้จะเกิดขึ้นได้จากการ
 ติดต่อปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลทั้งสอง ซึ่งถ้าหากเป็นไปได้ด้วยดีแล้วก็จะทำให้ได้รับความร่วมมือ
 อย่างจริงจังอันจะส่งผลให้การสัมภาษณ์นั้นมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น จุมพล พูลภัทรชีวิน (2532 : 263)
 กล่าวถึง การสัมภาษณ์แบบ EFR ว่าประกอบไปด้วยอนาคตภาพที่เป็นทางเลือก (Alternative) 3
 ภาพ และเรียงลำดับกันไปคือ อนาคตทางดี (Optimistic-realistic scenario) อนาคตทางร้าย
 (Pessimistic-realistic scenario) และอนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most-probable
 scenario) อนาคตทั้ง 3 ภาพนี้ จะประกอบไปด้วยแนวโน้มในอนาคตที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดว่าจะมี
 โอกาสเกิดขึ้นจริง (Possible, Probable) มิใช่แนวโน้มในอุดมคติที่ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้
 จึงมีการใช้คำว่า Realistic กำกับไว้ทั้งในอนาคตทางดีและอนาคตทางร้าย (Optimistic-Realistic
 scenario, Pessimistic-Realistic Scenario) เมื่อสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพ ตามขั้นตอนเสร็จแล้ว
 ผู้สัมภาษณ์อาจจะสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟังทั้งหมดอีกครั้งและขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์
 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขและ/หรือเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์อีก หรืออาจจะนำผลการสัมภาษณ์ที่จด
 บันทึกไว้หรืออัดเทปไว้ กลับไปเรียบเรียงใหม่ แล้วส่งผลการสัมภาษณ์ที่เรียบเรียงแล้ว (Protocol)
 ไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่านและตรวจแก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้ หลังจากนั้นจึงนำผลการสัมภาษณ์อ่าน
 และตรวจแก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้ หลังจากนั้นจึงนำผลการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เพื่อจะหา
 จินตนาการ (Consensus) ระหว่างกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วนำแนวโน้มที่มีจินตนาการมาเขียนเป็นอนาคต
 ภาพ ซึ่งเป็นผลการวิจัยโดยขั้นตอนใหญ่ๆ ของการวิจัยแบบ EFR ประกอบด้วย กำหนดกลุ่ม
 ตัวอย่าง(กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์/ สังเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
 หาจินตนาการในข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เขียนอนาคตภาพ (Scenario Write-up) ที่เป็นไปได้ ทั้ง
 ด้านดี และด้านร้าย

6.2 เทคนิควิธีวิจัยแบบเดลฟาย (The Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การศึกษาปัญหาพร้อมสมัยและปัญหาในอนาคตที่เน้นความคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก แม้ว่าจะมีการนำการวิเคราะห์เชิงปริมาณแบบง่าย ๆ มาใช้สรุปในแต่ละขั้นตอน โดยเดลฟายเป็นชื่อเมืองในเทพนิยายของกรีก ซึ่งมีพอลโลได้เป็นเจ้าผู้ครองนคร การสื่อสารระหว่างเจ้าผู้ครองนครและข้าราชการและราษฎรในเรื่องการพยากรณ์อนาคต ผ่านสื่อที่ควบคุมโดยพวกพระที่สถานที่ศักดิ์สิทธิ์ในเมืองเดลฟาย ดังนั้นชื่อ เดลฟายจึงสัมพันธ์ใกล้ชิดกับอนาคตกาล และการพยากรณ์

เทคนิคเดลฟายตั้งอยู่บนพื้นฐานว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นปัจจัยนำเข้าที่ถูกต้องในการพยากรณ์ ที่สำคัญคือเทคนิคดังกล่าวนี้หลีกเลี่ยงอคติของแต่ละผู้เชี่ยวชาญและปัญหาการประทุมกลุ่มที่มีแนวโน้มตามผู้นำและการไม่ยอมละทิ้งความเห็นที่ได้กล่าวไปแล้ว เทคนิคเดลฟายแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านี้โดยให้ผู้เชี่ยวชาญบรรลุความคิดเห็นเป็นเอกฉันท์ได้โดยไม่ต้องพบปะกัน จึงมีประโยชน์ในการได้มาซึ่งการตอบปัญหาในเรื่องเดียวกัน

เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาเป็นวิธีวิทยาการวิจัยปัญหาพร้อมสมัยและปัญหาอนาคตกาลโดย Helmer, Darkdy และ Reseher ซึ่งเป็นนักวิจัยของ Rand Corporation และเป็นที่ยอมรับอย่างมากในปัจจุบันในเกือบทุกวงการอาทิ ด้านธุรกิจ การทหาร เศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษาและด้านอื่นๆ โดยมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ ดังนี้

เจนเซน (Jensen, 1996 : 857) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

จอห์นสัน (Johnson, 1993 : 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

จากความหมายสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการหาข้อสรุปที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อใช้ในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยอาศัยสารสนเทศจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การกำหนดขั้นตอนของการใช้เทคนิคเดลฟายนั้นขึ้นอยู่กับรายละเอียดของการดำเนินการว่าจะแบ่งมากหรือน้อย ดังที่ได้มีนักวิชาการกำหนดไว้ ดังนี้

ลินสโตน และ ทูรอฟ (Linstone, H. A., & Turoff, M. 2551 : 3-12) ได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจเนื้อหาหรือประเด็นของเรื่องที่ศึกษาซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะให้ข้อมูลข้อสนเทศที่ตนคิดว่าตรงประเด็น

2. (ผู้ประสานงาน/ผู้วิจัย) ทำการประมวลความคิดเห็นของกลุ่มเกี่ยวกับประเด็นนั้นว่า สมาชิกของกลุ่มเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยและประเมิน (ก) ความสำคัญ (ข) ความน่าฟังปรารถนาหรือ (ค) ความเป็นไปได้ ถ้ามีความแตกต่างกัน ก็จะสรุปผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องพิจารณาต่อไปในขั้นตอน/รอบที่สาม

3. ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบและการประเมินเหตุผลของความแตกต่างในด้านความคิดเห็นแล้วส่งกลับมาให้ผู้ประสานงาน/ผู้วิจัย ทำการประมวลผล

4. การประเมินผลในรอบสุดท้าย เมื่อข้อมูลที่ได้มาจากขั้นตอนต้น ๆ ได้ผ่านการวิเคราะห์และการประเมินผลย้อนกลับเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาใหม่จนไม่มีความแตกต่างในด้านความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ดำเนินการเห็นว่าในรอบต่อ ๆ ไปไม่ได้อะไรที่เปลี่ยนแปลงไปจากกว่าเดิม

ลัดดาวัลย์ หวังพานิช (2545 : 39-40) ได้กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายนี้จุดสำคัญอยู่ที่การใช้ชุดของแบบสอบถาม เนื่องจากเทคนิคนี้เป็นกระบวนการที่ใช้ความคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์สำคัญ ดังนั้น เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ถูกต้องแน่นอน จึงต้องมีการถามย้ำกันหลายครั้ง โดยใช้ชุดของแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละรอบ ดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรกมักจะเป็นปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดโดยใช้คำถามอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะทำให้ตอบคำถามเกี่ยวกับเรื่องนั้นอย่างอิสระ บางครั้งผู้วิจัยอาจสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดก็ได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการ

อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ กรณีนี้ผู้วิจัยควรเว้นช่องว่างในส่วนท้ายของคำถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามต้องการ

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาคำถามและตัวเลือกตอบมาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรก โดยผู้วิจัยจะรวบรวมหรือนำความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดสังเคราะห์เข้าด้วยกัน ตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก แล้วนำมาสร้างในรูปประโยคหรือข้อความที่เกี่ยวกับปัญหา หรือหัวข้อที่ต้องการศึกษาเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบประเมินค่า (Rating Scale) และส่งแบบสอบถามกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้ง เพื่อแสดงความคิดเห็น ลงมติ หรือจัดอันดับความสำคัญ หรือให้น้ำหนักความสำคัญในแต่ละข้อคำถาม การตอบอาจอยู่ในรูปของการให้อันดับที่ ร้อยละ หรือมาตราส่วนประมาณค่า หรือเป็นคะแนนก็ได้ หากมีข้อคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจนหรือควรมีการแก้ไขสำนวน ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยการนำมาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อนำค่าเหล่านี้ใส่เพิ่มไปในแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่มีข้อคำถามคงเดิม โดยแสดงค่าที่คำนวณได้ในรูปของสัญลักษณ์ หรือค่าตัวเลข พร้อมทั้งแสดงคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ให้เห็นอีกครั้งในแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนและพิจารณาใหม่ โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของตนเองกับกลุ่มว่าจะยืนยันคำตอบเดิมหรือจะปรับเปลี่ยนใหม่ หากคำตอบของตนไม่สอดคล้องกับคำตอบของกลุ่ม และต้องการยืนยันคำตอบเดิมให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย

ตามปกติการนำเทคนิคเดลฟายมาใช้ในการวิจัย จะใช้แบบสอบถาม 4 รอบด้วยกัน โดยในรอบที่ 4 ก็ทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 แล้วจะส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง แต่โดยทั่วไปมักจะตัดรอบนี้ออก หรือในบางกรณีอาจใช้เพียง 2-3 รอบเท่านั้น ทั้งนี้เพราะอาจไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมากในการตอบ ผู้วิจัยก็สามารถสรุปผลจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนี้ได้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2551 : 45-46) ได้ระบุขั้นตอน กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุปัญหาและขอความคิดเห็น

ตัวอย่าง “ปัญหาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต” โดยผู้ประสานงานต้องเตรียมและส่งแบบสอบถามแรกให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการระดมสมอง เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นต่าง ๆ มากที่สุดเกี่ยวกับปัญหานั้น

2. คำตอบแบบสอบถามแรก ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมเสนอข้อชี้ความคิดเห็น โดยย่อประโยคสั้น ๆ และส่งแบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้ประสานงาน ความคิดเห็นเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องผ่านการกลั่นกรองและพัฒนาที่สมบูรณ์แล้ว แต่ควรเป็นข้อคิดเห็นที่ใช้ประโยคหรือวลีสั้น ๆ ยังไม่ต้องการประเมินหรือให้เหตุผลในขั้นตอนนี้

3. สร้างและส่งแบบสอบถามฉบับที่สอง ผู้ประสานงานเตรียมและส่งแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยความคิดเห็นทั้งหมดที่ได้จากคำตอบแบบสอบถามแรกและมีที่ว่างให้ผู้เชี่ยวชาญปรับปรุงแก้ไขแต่ละความคิด วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ที่เกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา และเสนอความคิดใหม่ ๆ

4. คำตอบแบบสอบถามฉบับที่สอง ผู้เชี่ยวชาญบันทึกความคิดเห็นของตนต่อแบบสอบถามสองแล้วส่งคืนให้ผู้ประสานงาน

5. การสร้างและส่งแบบสอบถามฉบับที่สาม ผู้ประสานงานสร้าง และส่งแบบสอบถามฉบับที่สามที่สรุปความคิดเห็นที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญจากการตอบแบบสอบถามครั้งที่สอง โดยมีการถามความชัดเจน จุดแข็ง จุดอ่อน และเปิด โอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นใหม่ได้

6. การดำเนินการกระบวนกรต่อไป ถ้าต้องการผู้ประสานงานอาจดำเนินการขั้นตอนซ้ำ จนกว่าจะเป็นที่ชัดเจนว่าไม่มีความคิดใหม่ที่จะเกิดขึ้น และจุดแข็งจุดอ่อน และความคิดเห็น ได้รับการระบุไว้ครบถ้วนแล้ว

7. การสรุปจะเกิดขึ้นในสองกรณี

7.1 ผู้ประสานงานทำการประเมินความคิดเห็นของข้อดีของแต่ละความคิด ซึ่งทำได้หลายวิธี วิธีการหนึ่งคือ ทำแบบสอบถามที่มีบัญชีความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้คะแนนตามมาตรวัดที่ใช้ เช่น อาจจะเป็นอันดับความ

คิดเห็น 1 ถึง 5 หรือคะแนน 0 ถึง 10 ถ้าใช้วิธีการนี้ ผู้เชี่ยวชาญส่งคะแนนความคิดเห็นกลับมายังผู้
 ประสานงานที่ทำหน้าที่ประมวลผล และจัดคะแนน/ อันดับความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมิน

7.2 การลงคะแนนเสียงโดยให้ผู้เชี่ยวชาญระบุ และจัดอันดับ 5

ความคิดเห็นและให้คะแนนความคิดเห็นที่มีแนวคิด 5 ความคิดเห็น ผู้ประสานงานทำหน้าที่
 จัดคะแนนเสียง และเตรียมการรายงานผลการประเมินว่า แต่ละความคิดเห็นได้คะแนนเป็นอย่างไร
 ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546 : 76-86) ได้สรุปขั้นตอนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายไว้
 ดังนี้

1. กำหนดและเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นมาก
 โดยทั่วไปเชื่อว่ายิ่งได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เชี่ยวชาญจริง ๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยที่น่าเชื่อถือมากขึ้น
 เท่านั้น ส่วนการเตรียมตัวของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็ยิ่งมีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็น
 ความสำคัญของการวิจัยในลักษณะนี้หรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจำเป็นต้องติดตาม
 ผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนถึงการวิจัย เวลาที่ใช้โดยประมาณและ
 ประโยชน์ของการวิจัยย้ถึงความจำเป็นและความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงขอความร่วมมือ
 ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือก็ต้องไปหาความร่วมมือท่านอื่น ๆ การเตรียมผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวนอกจาก
 จะทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มี
 เวลาเตรียมตัว เตรียมข้อมูล จัดระบบข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่
 น่าเชื่อถือมากขึ้น

2. กำหนดประเด็นแนวโน้มนิยมและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไป
 มักจะอยู่ในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ในขั้นแรกจะต้องกำหนด
 กรอบ (Frame) ของการวิจัยเนื่องจากประเด็นปัญหาที่ศึกษาเป็นประเด็นเชิงคุณลักษณะ การ
 กำหนดกรอบของการวิจัยจะทำให้เห็นภาพของการวิจัยที่ชัดเจน ซึ่งมาจากการศึกษาเอกสารที่
 เกี่ยวข้องหรือจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามฉบับแรก ซึ่งจะเป็น
 คำถามกว้างๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาของการวิจัย ส่วนใหญ่เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้า
 ร่วมการวิจัยได้แสดงความคิดเห็นภายในกรอบที่กำหนด

3. ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือ
 สัมภาษณ์ตัวต่อตัวทางโทรศัพท์หรือการสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่นระบบคอมพิวเตอร์

4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่หนึ่ง การรวบรวมข้อมูลเริ่มตั้งแต่การติดต่อขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญให้ร่วมเข้าการวิจัย เนื่องจากการวิจัยเทคนิคเคลฟาย จะต้องอาศัยการตอบแบบสอบถามซ้ำกันหลายรอบ จึงมักเกิดปัญหาในการรวบรวมข้อมูลในชั้นแบบสอบถามรอบที่สอง และรอบต่อไป

5. ทำเคลฟายรอบที่สอง ในการตอบแบบสอบถามในรอบนี้จะเน้นการจัดอันดับความสำคัญหรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedback) ที่เป็นของกลุ่มโดยรวม เช่นค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน ค่าความถี่ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผนวกด้วยคำตอบเดิมของคุณแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาใหม่

6. ทำซ้ำกระบวนการเคลฟาย เมื่อผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูล/ ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้ยังมีความแตกต่างกันอยู่มาก ทั้งนี้ควรมีข้อพึงระวังสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลซ้ำ กล่าวคือการเว้นช่วงระยะเวลาการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบ หากเว้นระยะเวลานานเกินไปอาจทำให้เกิดความต่อเนื่องในความคิด ผู้ตอบอาจลืมเหตุผลในการตอบแบบสอบถามรอบก่อนหน้านั้น หรือ เกิดความไม่แน่ใจในคำตอบ แม้แต่อาจทำให้ขาดความสนใจในการตอบแบบสอบถามซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบในรอบที่สองและสาม คือ สถิติในการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง เพื่อแสดงตำแหน่งของความคิดเห็น อาจทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อนไปได้

7. สรุปและอภิปรายผล

ข้อพึงระวังในการใช้เทคนิคเคลฟายนั้น สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2551 : 57) มีข้อวิตกกังวลเกี่ยวกับการใช้เทคนิคเคลฟาย 10 ข้อ คือ

1. การลดความสำคัญของอนาคต ทั้งนี้เพราะอนาคตและอดีต ไม่สำคัญเท่าปัจจุบัน ดังนั้นคนเราจึงมีแนวโน้มที่จะลดความสำคัญของอนาคต
2. ความง่ายเข้าว่า ผู้เชี่ยวชาญมีแนวโน้มที่จะตัดสินอนาคตของเหตุการณ์เป็นเอกเทศจากการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ
3. ความเชี่ยวชาญลวง ผู้เชี่ยวชาญบางคนอาจเป็นนักพยากรณ์ที่เลว

4. การปฏิบัติงานแบบขอไปที การทำงานแบบขอไปที มีหลายวิธีการ
สุดแต่ผู้ดำเนินการ
5. อดีทางการ รูปแบบของแบบสอบถามอาจไม่เหมาะกับผู้เชี่ยวชาญบางคน
6. การเล่นกับเคลฟาย ผู้ดำเนินการอาจเปลี่ยนแปลงคำตอบเพื่อหวัง
จะทำให้คำตอบในรอบต่อไปเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ
7. การขาดหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
ซึ่งเป็นปัญหาทำนองเดียวกันกับการจัดตั้งคณะกรรมการกิจกรรมกลุ่มหรือกลุ่มประเภทอื่น
8. ปัญหาของการออกแบบการวิจัยแบบเคลฟายแบบใดที่สามารถเป็น
ตัวแทนที่ดีของเทคนิคเคลฟายได้ บางแบบใช้ได้ดีในบางสถานการณ์แต่ใช้ไม่ได้ในสถานการณ์อื่น
ผู้ดำเนินการต้องมีความชัดเจนว่าเทคนิคเคลฟายที่ใช้ในครั้งนั้นใช้ในลักษณะใดกับใคร
9. ความซื่อตรงของทีมผู้ดำเนินการ เหมือนกับความซื่อตรงของกลุ่ม
ศึกษา / วิเคราะห์ทั้งหลาย ซึ่งจะเกิดในกลุ่มเคลฟายมากกว่ากลุ่มอื่น
10. ความเข้าใจผิดอาจเกิดจากความแตกต่างด้านภาษาและตรรกะ โดยเฉพาะ
เมื่อผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

6.3 การวิจัยแบบเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

การวิจัยแบบ EDFR นี้ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2530 : 461-468) เป็นผู้พัฒนาขึ้น
ในปี พ.ศ. 2522 โดยเป็นเทคนิคการวิจัยที่ผสมผสานระหว่างการวิจัยแบบเทคนิค EFR
(Ethnographic Futures Research) และเทคนิคเคลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน ขั้นตอนของ EDFR ก็
คล้ายกันกับ Delphi แต่ปรับปรุงวิธีให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

6.3.1 กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็ยังมี
ความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้
เต็มที ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องติดตามกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่าง ๆ
ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและ
ความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัวเตรียมข้อมูล
จัดระบบข้อมูล และความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

6.3.2 สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR จะมีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะสนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัยได้ คือ อาจยึดตามรูปแบบของ EFR หรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มนั้นที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงว่าแนวโน้มนั้นจะเป็นไปในทางดีหรือร้าย เพราะในการทำ EDFR รอบที่สองและ สามถ้าหากผู้วิจัยสนใจที่จะแยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้โดยการออกแบบแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ อย่างเป็นระบบได้

6.3.3 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย

6.3.4 สร้างเครื่องมือ โดยอาจเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

6.3.5 ทำการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยอาจมีการทำซ้ำในขั้นตอนนี้ เมื่อพบข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญยังไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือยังไม่สามารถหาฉันทมติได้ในข้อคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นการทำซ้ำในขั้นตอนนี้จะทำให้สามารถหาฉันทมติในข้อคิดเห็นได้ และนำไปสู่การเขียนภาพอนาคต

6.3.6 เขียนอนาคตภาพ

6.4 ข้อพิจารณาและเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับ Delphi

6.4.1 EDFR ต่างจาก Delphi ตรงที่ ในรอบแรกของการวิจัยนั้น EDFR ใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ซึ่งโดยวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้แนวโน้มนั้นที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และทุกแนวโน้มนั้นจะนำไปศึกษาต่อในรอบที่สองและสาม เป็นการเคารพความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง

6.4.2 การทำวิจัยแบบเดลฟาย ตามรูปแบบเดิมนั้นมักจะเริ่มด้วยแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยการเก็บข้อมูลรอบที่หนึ่ง วิธีนี้กล่าวได้ว่าเป็นการดูถูกความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญเพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรจะได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการกำหนดกรอบแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย แต่ถ้าหากมีการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยก็

จะได้แนวโน้มน้ำและประเด็นที่สอดคล้องมากที่สุด ซึ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตได้ดีกว่า และยิ่งไปกว่านั้นแนวโน้มน้ำทุกแนวโน้มน้ำยังได้รับการพิจารณาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอีกใน EDFR รอบที่สอง สาม วิธี EDFR จึงน่าจะเป็นวิธีวิจัยที่ได้แนวโน้มน้ำอย่างครอบคลุม เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากกว่าเคลฟาย

6.5 ข้อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับ EFR

6.5.1 EDFR ต่างจาก ERF ที่ระเบียบวิธีวิจัย กล่าวคือ EFR ใช้การสัมภาษณ์รอบเดียว แต่ EDFR ใช้การสัมภาษณ์รอบแรกแล้วตามด้วยเคลฟายในรอบที่สอง สาม ... วิธีของ EDFR จึงมีระบบของการ ได้ข้อมูลที่เป็นที่น่าเชื่อถือมากกว่า

6.5.2 ผลสรุปของการวิจัยแบบ EFR คือ อนาคตภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เพียงรอบเดียว โดยเลือกเอาแนวโน้มน้ำที่มีฉันทามติระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์ จุดอ่อนของวิธีนี้ก็คือ การขาดระบบที่น่าเชื่อถือ ในการพิจารณาแนวโน้มน้ำที่สำคัญต้องหมดไป เพราะเป็นไปได้ที่ว่ามีผู้เชี่ยวชาญเพียงคนเดียวที่พูดถึงแนวโน้มน้ำเหล่านั้น ผู้เชี่ยวชาญคนอื่นตลอดจนผู้วิจัยอื่น ก็อาจจะลืมนึกไม่ถึง แนวโน้มน้ำเหล่านั้นจึงหลุดไปจากผลการวิจัย เพราะไม่มีฉันทามติ ส่วนการวิจัยแบบ EDFR จะนำแนวโน้มน้ำที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรกป้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทุกคนพิจารณาอีกในการทำเคลฟาย ทำให้แนวโน้มน้ำทุกแนวโน้มน้ำได้รับการพิจารณาอย่างเป็นระบบเท่าเทียมกัน ผลสรุปที่ได้จากการวิจัยแบบ EDFR จึงเป็นระบบและได้แนวโน้มน้ำที่มีความครอบคลุมและน่าเชื่อถือมากกว่า EFR

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

สุรวุฒิ ัญญฤกษ์ (2550 : 187-201) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะใน

งานตามที่คาดหวังและที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน และหลังการพัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนาจากข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยต่างๆ และจากข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ

2. ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะที่กลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับและสูงกว่าระดับความคาดหวัง

3. ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพขององค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านสูงขึ้น

4. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนาทุกด้าน และรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร

5. ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

สิร์รธานี วสุภัทร (2551 : 294-297) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ

ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ปีการศึกษา 2550 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน
3. ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแบบนี้สามารถอธิบายระดับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 91.00

จากงานวิจัยนี้สามารถชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

วันชัย บุญทอง (2548 : ก-ข) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ หลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการในการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และมาตรฐานที่ 2 การบริการที่ดีตามลำดับ ส่วนความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดใน 3 ลำดับแรก คือ มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา และมาตรฐานที่ 1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายงานสาระความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนพบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบางสาระความรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายงานสาระความรู้จำแนกตามประสบการณ์พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้การวัดผลผลิต และการเพิ่มผลผลิต การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารคุณภาพที่ต้องการ และเทคนิคการตรวจสอบ 5 ส และที่ระดับ .01 ในสาระความรู้ ต้นแบบในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ

2.2 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายงานสาระความรู้ จำแนกวุฒิการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้การสร้างสัมพันธภาพที่ดี กฎหมายด้านความปลอดภัย และเทคนิคการสัมภาษณ์และคัดเลือกบุคลากร

2.3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ รายงานสาระความรู้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้การจัดการคุณภาพในการบริการและการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

3. ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายงานสาระความรู้ จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียนพบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบางสาระ ความรู้ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายงานสาระความรู้ จำแนกตามประสบการณ์พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้ องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา และที่ระดับ .01 ในสาระความรู้มาตรฐานการศึกษา และหลักการประชาสัมพันธ์

3.2 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายงานความรู้ จำแนกวุฒิการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้ เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

3.3 ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รายงานความรู้ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในสาระความรู้ การวางแผน และประเมินผลการนิเทศการศึกษา สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย การบริหารความขัดแย้ง บทบาทผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา และเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการศึกษา และที่ระดับ .01 ในสาระความรู้หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ การจัดวางระบบควบคุมภายใน เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน การสร้างขวัญกำลังใจบุคลากร เทคนิคการให้คำปรึกษาและการแก้ไขปัญหา การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน หลักการและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพภายในและภายนอก หลักการประชาสัมพันธ์ และกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

รวีภา ธรรมโชติ (2549 : 131-152) ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทย ในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้านสมรรถนะทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางแบ่งตามกระทรวงพบว่า กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และกระทรวงพาณิชย์ มีสมรรถนะในการทำงานมากที่สุด กระทรวงการคลัง มีสมรรถนะเฉพาะด้านมากที่สุด กระทรวงพาณิชย์มีสมรรถนะทางการเมืองมากที่สุด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีสมรรถนะทางจริยธรรมมากที่สุด ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรม ระดับ การศึกษา และลักษณะงานมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่างๆของผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะปัจจัยประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรมและระดับ

การศึกษานอกจากนี้สมรรถนะการทำงาน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะทางจริยธรรม และสมรรถนะทางการเมือง รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะด้านมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรม ในขณะที่สมรรถนะทางการเมือง มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรม ด้วยตัวแบบและแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง (Competency base learning) ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดดเด่นในสมรรถนะในการทำงานและสมรรถนะทางจริยธรรม ในขณะที่สมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะทางการเมืองเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงอุตสาหกรรมไม่โดดเด่นในสมรรถนะด้านใดชัดเจน เพราะทุกสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงน่าจะพัฒนาสมรรถนะในทุกด้านเพิ่มขึ้น ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงการคลัง โดดเด่นในสมรรถนะ เฉพาะด้าน โดยที่สมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะทางการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรม ต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงพาณิชย์ โดดเด่นในสมรรถนะทางการเมือง และควรพัฒนา สมรรถนะเฉพาะด้านกับสมรรถนะทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น

ชจิตศักดิ์ อุ้ยนอง (2551 : 84-90) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความต้องการสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบระดับความต้องการสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1 ของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุ และ ที่ตั้งของสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ครูจำนวน 200 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 68 คน รวมทั้งสิ้น 268 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าจำนวน 40 ข้อ และข้อคำถามปลายเปิด โดยมีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.92 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและ ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การทดสอบค่าที่ (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่

1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 8 สมรรถนะ

2. การเปรียบเทียบระดับความต้องการสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต1 ของผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง ระดับ การศึกษา อายุ และสถานที่ตั้งสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

วีระกานท์ ศรีสมัย (2551 : 62-71) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า

1. สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านลักษณะนิสัย ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านแรงจูงใจ

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 จำแนกตามตำแหน่งพบว่า ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านแรงจูงใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงานพบว่าผู้บริหาร และครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี และตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อ สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านทักษะและด้านความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยจากต่างประเทศ พบว่ามีการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

ฮามิน (Hamlin. 1990 : 5-6) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงาน โดยการติดตามอย่างใกล้ชิดให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง คำสั่งใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ประึกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ จนเกิดความสมดุล และ 7) มีประสิทธิผลในการมอบหมายงาน

ไรท์ (Wright. 2001 : 20) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ : สิ่งที่ถูกต้องที่ควรได้รับพบว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้ทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญเติบโตตัวบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ อันเป็นตัวเสริม หน้าที่ในการบริการและเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการติดตามงานและเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จที่สำคัญขององค์การประกอบด้วย 1) ความสามารถให้เกิดอิทธิพลหรือชักชวน 2) ทักษะระหว่างบุคคล 3) ความรู้ทางเทคนิค และ 4) ความสามารถในการจัดการกับความคลุมเครือ

มามอน (Marmon. 2002 : 138) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหาร และ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนด จำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจการวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

เคนนี่ดี และ เดรสเซอร์ (Kennedy and Dresser. 2005 : 20) ได้ทำการวิจัย การสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-based Workplace” สรุปว่า ความฉลาด และความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่

ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงาน ทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ คุณงามความดีสำหรับองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จ จะต้องมีการวางแผนจัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ ซึ่งต้องคำนึงถึงวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไร ให้เหมาะสมกับงานและจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

คาสติลโล (Castillo. 2005 : 48) ได้ศึกษาคำจำกัดความของสมรรถนะในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ว่าบริษัทต่างๆมีภาวะการแข่งขันประจำวันตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับท้องถิ่น หรือระดับนานาชาติก็ตาม สมรรถนะนับเป็นเฉพาะที่ต้องให้ความสนใจและเป็นตัวอธิบายความสามารถในการแข่งขันการผลิต ผลกำไร บทบาท หรือกระบวนการทำงานขององค์กร สมรรถนะขยายออกมาได้อย่างมากมาย เพียงแต่เชื่อมโยงกับ โครงสร้างแต่ละงานขององค์กร และพนักงานตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของเขา และที่สำคัญองค์กรต้องสามารถกำหนดจุดยืนของแต่ละตำแหน่งและผลตอบแทนได้อย่างชัดเจน

โอซีไลท์ และ เฟอร์แมน (Ozcelik and Ferman. 2006 : 72) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี บทความนี้เป็นการศึกษาตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์กร รวมทั้งการทบทวนเอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาให้ดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัย เน้นการยืนยันการนำสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัยในองค์กรต่าง ๆ สิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีสิ่งที่ทำนายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกันของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตามหากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงานและมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการ ขององค์กรและบุคคล