



สมรรถนะหลักของผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา



EAD5626 จริยธรรมสำหรับผู้บริหารและความเป็นนักบริหารมืออาชีพ
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา





นางสาวกุลภัสสร ป้องคำ
รหัสนักศึกษา 62561802032 รุ่น 22

ความหมายของสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

สมรรถนะหลักในราชการพลเรือนประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
5. การทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารการศึกษา

ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ
การบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่
การศึกษาขึ้นไป



ผู้บริหารการศึกษา

ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา
2. รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา



ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและฝ่ายบริหารหรือครูที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดและปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา

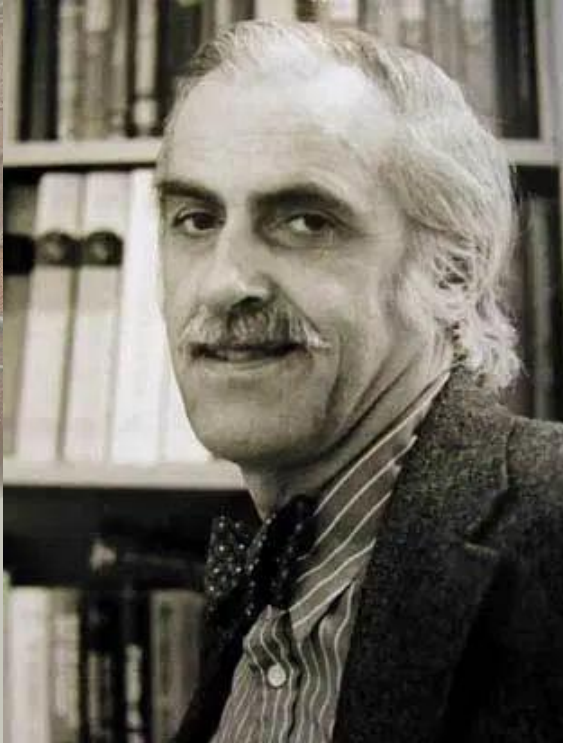
ผู้บริหารสถานศึกษา

ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
3. ฝ่ายบริหารหรือครูที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดและปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้มาทำหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวม ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป รวมทั้งการพัฒนายุทธศาสตร์และการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาหลักในการขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจึงจะบริหารงานได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภารกิจ และนโยบาย

ความหมายของสมรรถนะ (Competency)



แมคเคลแลนด์ (McClelland) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี ตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ประกอบด้วย

1. ทักษะ(skill)
2. ความรู้ (Knowledge)
3. ทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Concept)
4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait)
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive)



ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

Spencer และ Spencer (1993) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เชื่อมโยงถึงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลหรือสูงกว่าสามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานของงานหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้โดยได้อธิบายขยายความจากความหมายออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

1) คุณลักษณะที่สำคัญ (underlying characteristic) ของบุคคลหมายถึงคุณลักษณะภายในของแต่ละบุคคลที่แสดงถึงความเป็นตัวตนหรือบุคลิกภาพซึ่งสามารถคาดการณ์พฤติกรรมในลักษณะและสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลายและกว้างขวาง

2) ความเชื่อมโยงระหว่างเหตุและผล (causally related) กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลหมายถึง

ลักษณะที่สามารถคาดการณ์หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

3) การอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion-referenced) ของงานหรือสถานการณ์ หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของสมรรถนะ

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้กล่าวว่า สมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วนสรุปได้ดังนี้

1

1) ทักษะ (skills) หมายถึง สิ่งที่คุณสามารถทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

2

2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของคุณ เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น

3

3) ภาพลักษณ์ภายในบุคคล (Self-image/Self-concept) หมายถึง หัตถ์คติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่คุณเชื่อว่าตนเองเป็น self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้

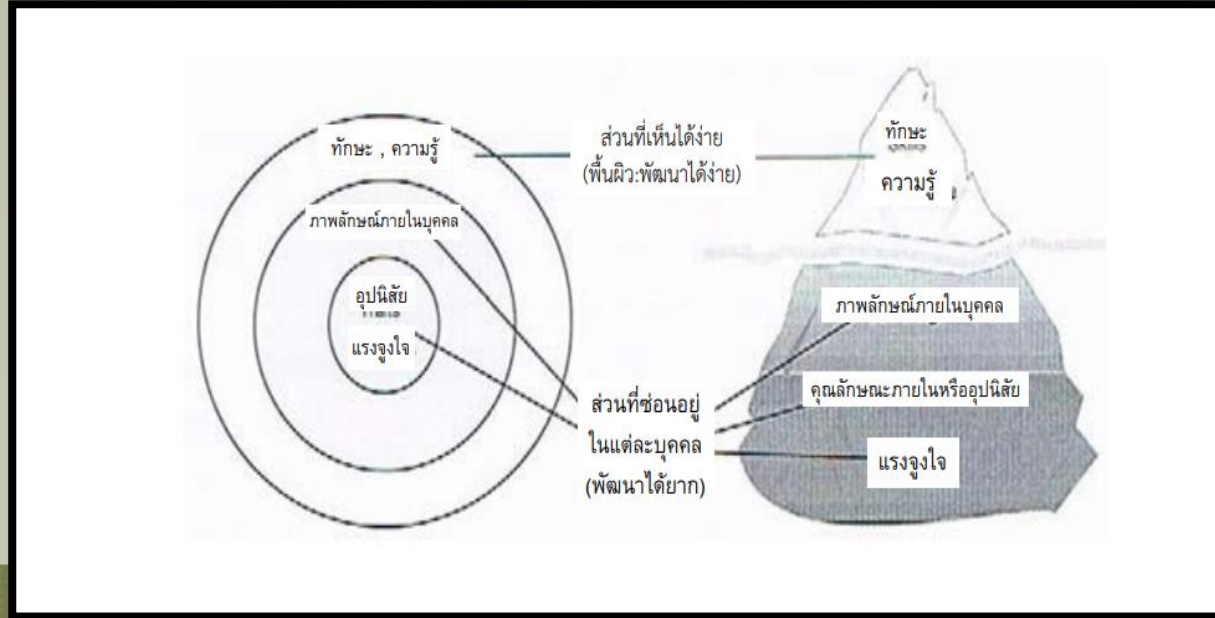
4

4) คุณลักษณะภายในหรืออุปนิสัย (Traits) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น

5

5) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงการทำงานของตนเองตลอดเวลา

ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆของสมรรถนะ อธิบายด้วยโมเดล ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมมโชติ,2557



แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยาก อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกทางต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

ประเภทของสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน



ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553ก,หน้า2) ได้กล่าวไว้ว่า
สมรรถนะหลักประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation- ACH)
- 2) การบริการที่ดี (Service Mind – SERV)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)
- 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity – ING)
- 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็น คุณลักษณะร่วมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

สมรรถนะหลัก Core Competency

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุง พัฒนา ประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

2. การบริการที่ดี

ความตั้งใจและความเต็มใจในการ ให้บริการ และการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

3. การพัฒนาตนเอง

การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

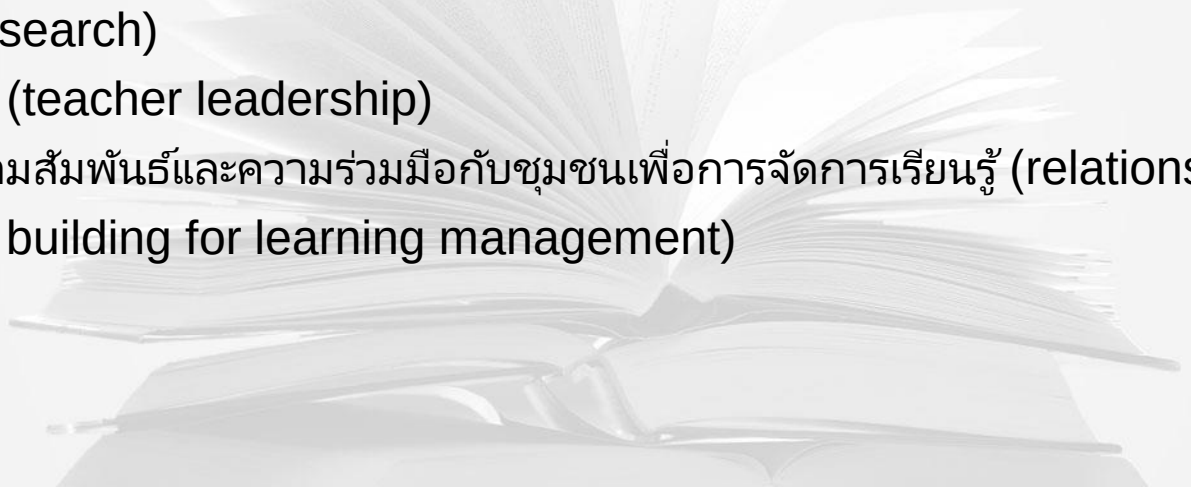
4. การทำงานเป็นทีม

การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจ แก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน

5. จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็น แบบอย่างที่ดี แก่ผู้เรียนและสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู.

สมรรถนะประจำสายงาน Functional Competency

1. การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (curriculum and learning management)
 2. การพัฒนาผู้เรียน (student development)
 3. การบริหารจัดการชั้นเรียน (classroom management)
 4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (analysis & synthesis & classroom research)
 5. ภาวะผู้นำครู (teacher leadership)
 6. การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (relationship & collaborative building for learning management)
- 

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548) ซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ และดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในส่วนของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะหลักประกอบด้วย 4 สมรรถนะดังนี้

1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2548 (สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549: 10-11) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มี คุณภาพอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม / ทางเลือกใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
ของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

2. การบริการที่ดี

2. การบริการที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549: 12)

กล่าวว่าการบริการที่ดีหมายถึงความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

3. การพัฒนาตนเอง

3. การพัฒนาตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549: 12-13) กล่าวว่าการพัฒนาตนเองหมายถึงการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรมสัมมนาหรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

4. การทำงานเป็นทีม

4. การทำงานเป็นทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2548 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549: 13-15) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึงการให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสมประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน



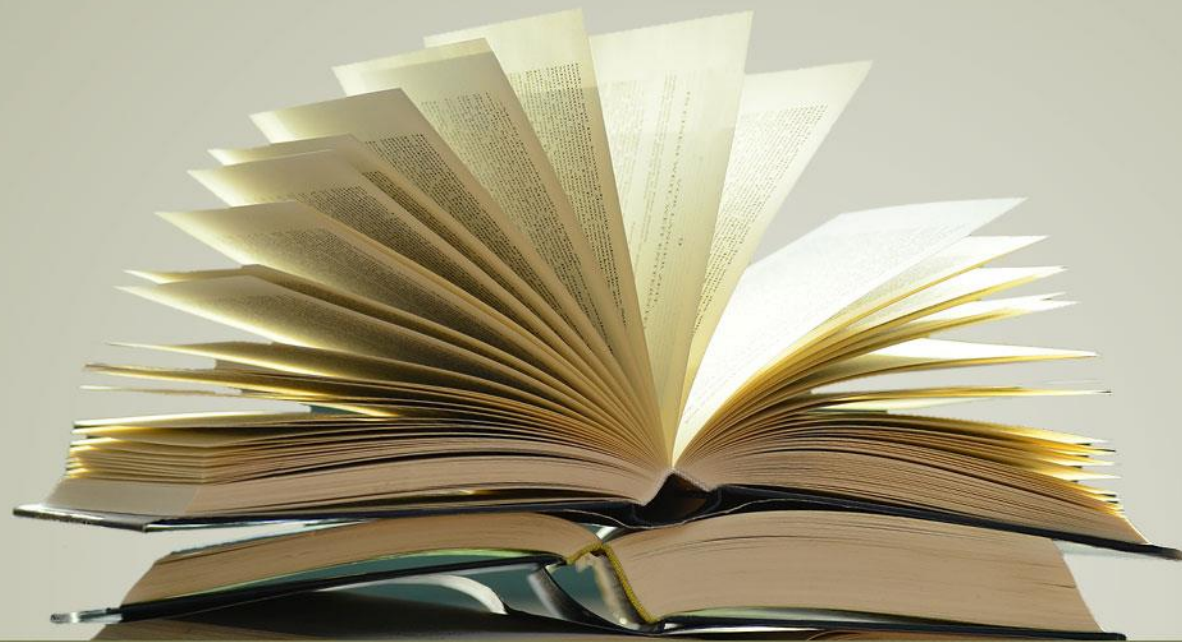
สรุปได้ว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง พฤติกรรมที่เป็น
ผลมาจากความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่
มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
มุ่งมั่นในการผลิตผลงานและเผยแพร่ผลงานทาง
วิชาการให้เป็นที่ประจักษ์ สามารถศึกษาและพัฒนางาน
แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารอยู่เสมอ สามารถ
สร้างทีมงาน เป็นผู้นำทีม ทำงานร่วมกับผู้อื่น สนับสนุน
ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานสำเร็จ

ความสำคัญของ สมรรถนะ



ความสำคัญของสมรรถนะ

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมขององค์กรและยุทธศาสตร์ต่างๆขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. เป็นมาตรฐานการแสดงผลพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาน ความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น



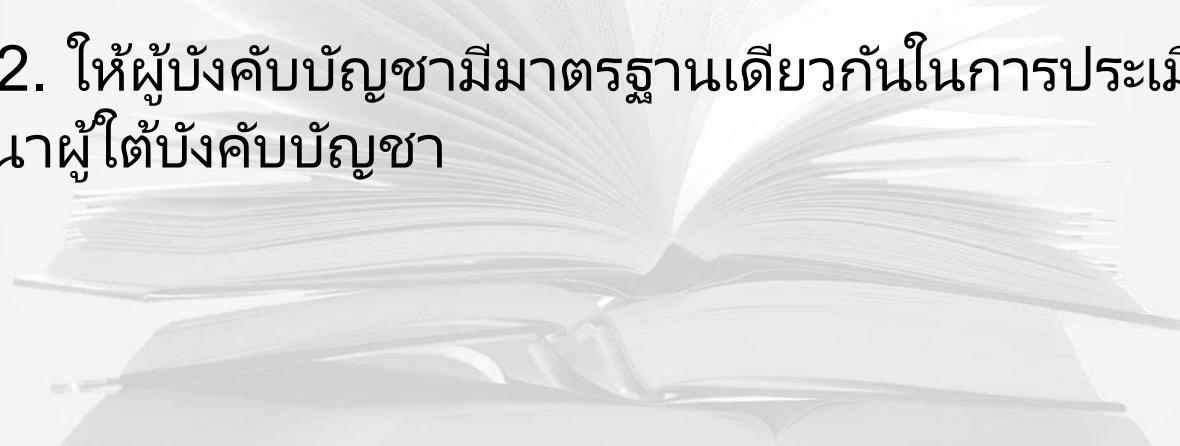
ประโยชน์ของสมรรถนะ

ประโยชน์ต่อองค์กร

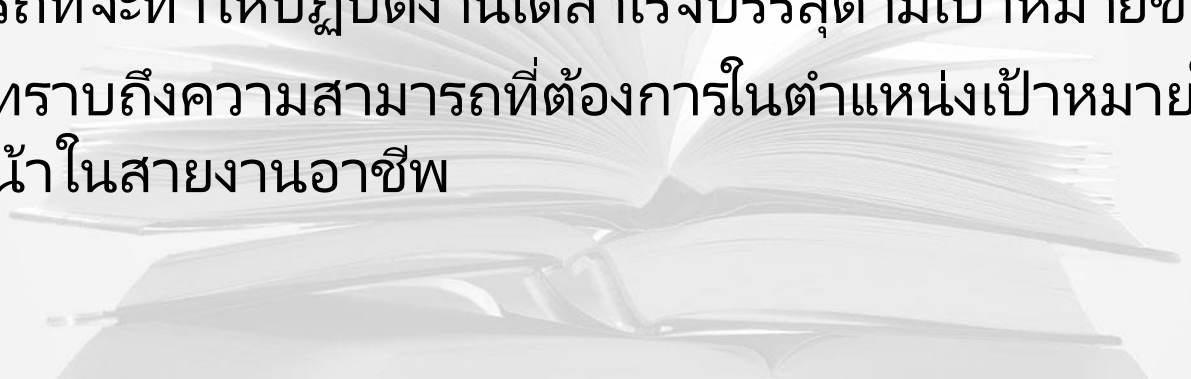
1. องค์กรสามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
2. องค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
3. องค์กรสามารถกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างชัดเจนส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่งได้ดีกว่า
4. ให้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

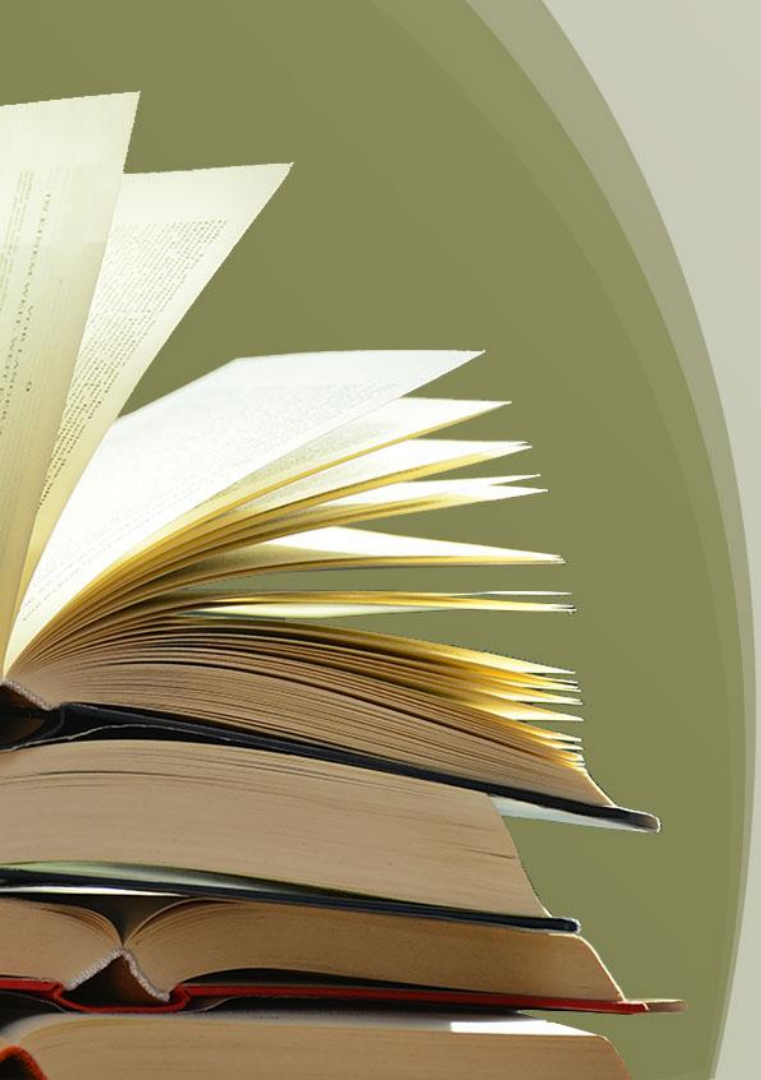
ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

1. ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ควรพัฒนา และเพิ่มเติมสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมจุดแข็ง และแก้ไขจุดอ่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการในงานที่รับผิดชอบรวมถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กร
2. ให้ผู้บังคับบัญชามีมาตรฐานเดียวกันในการประเมินผลงาน และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา



ประโยชน์ต่อผู้ดำรงตำแหน่งงาน

1. สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังและแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ
 2. ทราบถึงความสามารถที่ต้องการตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตน
 3. ทราบถึงความคาดหวังขององค์กรที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะทำให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
 4. ทราบถึงความสามารถที่ต้องการในตำแหน่งเป้าหมายในเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ
- 



รูปแบบของสมรรถนะ

รูปแบบของสมรรถนะ

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) เสนอแนวคิดไว้ว่าการนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับสมรรถนะเพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นมีส่วนประกอบ 3 ประการดังนี้

1. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการเพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานเพียงผิวเผินโดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะหรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่นกลุ่มการช่วยเหลือและการบริการ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้านคือความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding) และการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) เป็นต้น

รูปแบบของสมรรถนะ

2. มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะโดยจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริงและความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการความซับซ้อนของพฤติกรรมความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงานแล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2-3 มิติตัวอย่างเช่นการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติคือมิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on Client 's Needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative to Help or Serve Others)

รูปแบบของสมรรถนะ

3. ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะโดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลางและพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติซึ่งมิติของสมรรถนะจะพิจารณา รวมถึงความต้องการจากที่กล่าวในข้างต้น

แนวคิดของสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) นั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า บุคลากรยังขาดความสามารถด้านใดซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง กล่าวคือ บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์กรเองก็ได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

ไรเลทและโลฮาน (Rylat & Lohan, 1995)

ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ว่าประกอบด้วย 6 รายการคือ (1) บทบาทหลัก (Key Role) ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้างๆตามข้อผูกพันหรือพันธกรณี (Commitment) ที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่ (2) หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้างๆ (3) ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้นๆโดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือผลลัพธ์ (Output) ก็ได้ (4) เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ (5) เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน (6) คำแนะนำ (Evidence Guide)

การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547 อ้างถึงในพรตน์ โพธิ์ศรีทอง 2550: 81-85) ได้ระบุถึงโครงสร้างที่สำคัญของสมรรถนะไว้โดยประกอบด้วย

1. กลุ่มสมรรถนะ (Cluster of Competencies) หมายถึงกลุ่มสมรรถนะต่าง ๆ ที่จัดให้รวมอยู่ในหมวดหมู่

เดียวกันตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993)

ได้จำแนกกลุ่มสมรรถนะไว้ 6 กลุ่มประกอบด้วย

1. 1 กลุ่มปฏิบัติการและสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ได้แก่ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การเอาใจใส่ต่อกฎระเบียบคุณภาพและความเที่ยงตรงถูกต้อง (Concern for Order, Quality and Accuracy) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการแสวงหาข่าวสารข้อมูล (Information Seeking)

1. 2 กลุ่มช่วยเหลือและการให้บุคคลอื่น (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ได้แก่ ความเข้าใจสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) และการมุ่งบริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

1.3 กลุ่มผลกระทบและการมีอิทธิพล (Impact and influence) ประกอบด้วย
สมรรถนะต่างๆ ได้แก่

ผลกระทบและการมีอิทธิพล (Impact and influence) การตระหนักถึงองค์การ (Organization Awareness) และการสร้างสัมพันธภาพ (Relation Building)

1. 4 กลุ่มการบริหารจัดการ (Management Group) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ
ได้แก่ การพัฒนาคนอื่น (Developing Others) การสั่งการการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่และ
ยืนหยัดในสิ่งที่ต้องการ (Directiveness, Assertiveness and use of Position Power)
การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation) และการมีภาวะผู้นำ
กลุ่ม (Group Leadership)

1. 5 กลุ่มการใช้ความคิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การตรวบยอด (Conceptual Thinking) และความชำนาญในการบริหารเชิงวิชาชีพและใช้เทคนิค (Technic and professional Managerial Expertise)

1. 6 กลุ่มประสิทธิผลส่วนตัว (Personal Effectiveness) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ได้แก่ การควบคุมตนเอง (Self-Control) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ธีรภัทร แสนอำมาตย์ (2552: 100-102) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภูเขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านดังนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์, การบริการที่ดี, การพัฒนาตนเอง, การทำงานเป็นทีม, การวิเคราะห์และสังเคราะห์, การสื่อสารและการจูงใจพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

พเยาว์ สุตรักษ์ (2553:76-77) ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารการศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์, สมรรถนะด้านการบริการที่ดีและสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

ซุลลิแวน (Sullivan) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้สมรรถนะตามเกณฑ์ของรัฐฟลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาในท้องถิ่นพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติในด้านการสื่อสารและการจูงใจ

เ็ดเวิร์ด (Edward) ได้การศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย ตอนเหนือพบว่าการบริหารงานบุคคลผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมให้ความรู้ทั้งหลักการและวิธีการทำงานให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอยู่เสมอและควรมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การบริหารต้องสร้างศรัทธาและความจริงใจในการระบียบวินัยในการใกล้เคียงข้อพิพาทต่างๆได้อย่างเหมาะสม

งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์มอน (Marmon) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาพบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวนสมรรถนะประกอบด้วย

- 1) สมรรถนะด้านการบริหาร 2) สมรรถนะด้านการรับบุคคล 3) สมรรถนะด้านการแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษ 4) สมรรถนะด้านการระดมทรัพยากรสนับสนุนการบริหารจัดการ 5) สมรรถนะด้านการติดตามและประเมินผล 6) สมรรถนะด้านการจัดทำของงบประมาณ 7) สมรรถนะด้านสารสนเทศ 8) สมรรถนะด้านสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 9) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ 10) สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ระดับสากล 11) สมรรถนะด้านการจูงใจ 12) สมรรถนะด้านการวางแผน 13) สมรรถนะด้านการกำหนดทิศทาง 14) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพ 15) สมรรถนะด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 16) สมรรถนะด้านการสรรหา 17) สมรรถนะด้านการสอนและ 18) สมรรถนะด้านเทคโนโลยี

สมิธและเพอร์คีย์ (Smith and Purkey) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลพบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องมีสมรรถนะที่ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา 2) การวางแผนและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร 3) การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการตั้งความคาดหวังสูง 4) เวลาและภาระงาน 5) การแสดงให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จด้านวิชาการ 6) การดำเนินตามแนวโน้มทั่วไปของสังคม 7) ใหว่พริบในการติดต่อสื่อสาร 8) การสนับสนุนและการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง 9) การบริหารจัดการสถานที่ในโรงเรียน 10) การพัฒนาบุคลากร 11) การสร้างความมั่นคงของบุคลากร 12) การวางแผนเกี่ยวกับโรงเรียนและความร่วมมือ 13) การสนับสนุนการทำงาน

กรณีศึกษา

กทม.พร้อมการจัดการเรียนการสอนระบบออนไลน์ เน้นผู้ปกครองหากไม่มีมือถือ คอมพิวเตอร์ไม่ต้องซื้อ



รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ตรวจสอบการ
ทดสอบเรียนออนไลน์ของนักเรียนระดับประถมศึกษาและ
มัธยมศึกษา พร้อมชมการสาธิตขั้นตอนต่างๆ ในการสอน
ออนไลน์ เผย กทม. พร้อมการจัดการเรียนการสอนในระบบ
ออนไลน์ 100% ย้ำ ผู้ปกครองนักเรียน หากไม่มีอุปกรณ์
สำหรับใช้ในการเรียนรู้ โรงเรียนจะส่งครูไปดูแลถึงที่บ้าน



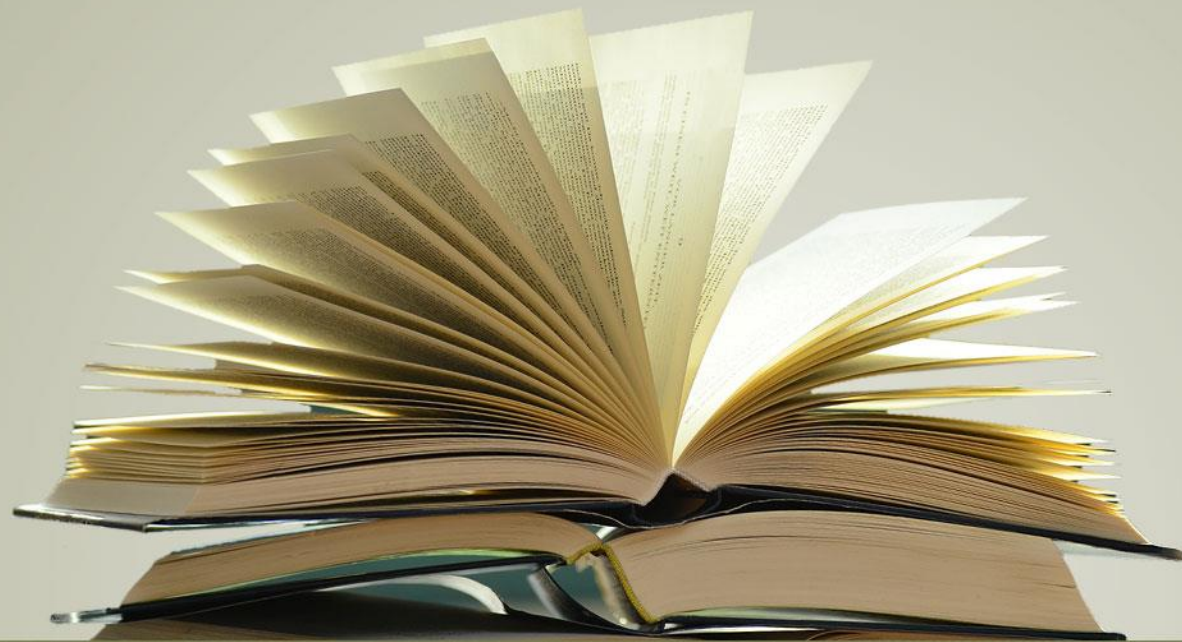
วันนี้ (25 พ.ค.) เวลา 13.00 น. นายเกรียงยศ สุดลาภา รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ตรวจเยี่ยมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ เนื่องในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ณ โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิและโรงเรียนบ้านบางกะปิ เขตบางกะปิ โดยมี นายขจิต ชัชวานิชย์ รองปลัดกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารสำนักการศึกษา ผู้บริหารเขตบางกะปิ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้การต้อนรับและรายงานผลการดำเนินการ

รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเปิดเผยว่า วันนี้เป็นการลงพื้นที่ตรวจสอบความพร้อมการจัดการเรียนการสอนระบบออนไลน์ที่โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ และโรงเรียนบ้านบางกะปิ จากการตรวจเยี่ยมโรงเรียนดังกล่าวพบว่า มีความพร้อม 100% สำหรับการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ทั้งในส่วนของอุปกรณ์ เครื่องมือ และครูผู้สอน สำหรับภาพรวมความพร้อมสำหรับการเรียนการสอนแบบออนไลน์ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 437 โรงเรียน มีความพร้อมประมาณ 70-80% ส่วนที่ยังไม่พร้อมจะเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่บริเวณชานเมือง บางแห่งมีปัญหาเรื่องสัญญาณอินเทอร์เน็ต หรือเด็กนักเรียนมีฐานะยากจน เป็นต้น สำหรับการศึกษได้ทราบถึงปัญหาดังกล่าว จึงเตรียมการจัดการเรียนรู้ให้ครอบคลุมนักเรียนทุกคน ทั้งกลุ่มที่มีความพร้อมในการเรียนออนไลน์และกลุ่มที่ไม่พร้อมเรียนออนไลน์ โดยผ่านช่องทางการเรียนรู้ 4 ช่องทาง (4 on) คือ 1. Online โดยการสอนสดผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งครูสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนได้ โดยใช้ Application ต่างๆ เช่น Microsoft Team, Google Classroom, Zoom, Facebook live เป็นต้น โดยจะมีตารางเรียนออนไลน์ที่โรงเรียนจัดไว้และแจ้งให้

สรุปสมรรถนะหลักผู้บริหาร

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร มี 5 ด้านได้แก่

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



Thank you