

แนวคิดและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

The Concept and Core Competency Development Process of School administrator in Modern Age.

พระศรายุทธ วชิรปัญญา (ทวีชัย).

ละเอียด จงกลณี. พระฮอนด้า วาตสโท.ดร.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

watintraram20@gmail.com

บทคัดย่อ

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ควรเริ่มจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองด้วยการเพิ่มพูนความรู้ให้แตกฉาน ฝึกฝนทักษะให้ชำนาญ กระทั่งสามารถนำสิ่งนั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลที่ต่อองค์กรได้ รวมถึงการพัฒนาพฤติกรรมหรืออุปนิสัยในการทำงานให้เหมาะสมต่อคุณสมบัติอันพึงประสงค์ที่องค์กรต้องการใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีปฏิภาณในการคิดเพื่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตระหนักถึงพันธะที่ผูกพันกับจุดหมายและภารกิจขององค์กร 2) ด้านการบริการที่ดี ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการบริการที่ดี ต้องพัฒนาตนเอง สร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยเฉพาะการสร้างจิตสำนึกในการรักการให้บริการ 3) ด้านการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้สมบูรณ์ และ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่สร้างสรรค์การทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เปิดมุมมองของสมาชิกในทีมให้เกิดเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ

คำสำคัญ : การพัฒนา. สมรรถนะ. ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The core competency development process of school administrator in modern age should start from administrators in the schools that develop themselves by increasing knowledge and training skill fluently until that can be applied to bring good results to the organization. including the behavior development or working habits that are suitable for desirable qualifications that organization needs in 4 aspects. namely 1) the achievement : the administrators in the schools have to have an esprit in thinking for the achievement that realizes the commitment to the goals and mission of the organization. 2) good service: the administrators must be good service leaders. self-improvement. creating a good image. especially creating awareness of love

service. 3) self-development: the administrators in the schools have to develop physical, mental, social, and intellectual skills in order to have the ability to perform their duties completely. and 4) teamwork : the administrators in the schools must have creativity, effective teamwork, opening the view of team members to be driving force of the organization to achieve goals.

Key words: Development. Competencies. Administrators in the Schools

บทนำ

จากความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้สัตยาบัน รวมทั้งผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียน และความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยจึงต้องเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ ซึ่งแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ 2560 – 2579 ได้ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วยหลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา 4 ด้าน คือ 1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 3) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือกันกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมาย พัฒนาคนทุกช่วงวัยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2560. หน้า ง – ญ)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับภารกิจ และนโยบายของหน่วยงานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถอย่างกว้างขวาง ทั้งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทั่วไป การบริหารโรงเรียน ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง นโยบายของทางราชการ รวมทั้งจะต้องเรียนรู้และก้าวทันเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการค้นคว้าหาความรู้และจัดการข้อมูล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง เพราะสาระความรู้ทางการบริหารนั้นย่อมเปลี่ยนแปลงไปตาม

บริบทของสังคม (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2549. 54) การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์กำหนดสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนของสมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษา จะประกอบด้วย (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) (2) การบริการที่ดี (service mind) (3) การพัฒนาตนเอง (Expertise) (4) การทำงานเป็นทีม (teamwork)(คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2548. หน้า 14 – 18)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายการพัฒนา

การพัฒนามีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ทั้งนี้ การพัฒนาเป็นการทำให้สิ่งต่าง ๆ เจริญงอกงามขึ้น โดยนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2538. 238) ได้กำหนดนิยามว่า การพัฒนา หมายถึง การทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางที่เจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางที่ดี

สนธยา พลศรี (2547. 2) การพัฒนา ยังหมายถึงการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตงอกงามและดีขึ้นจนเป็นที่พอใจ

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2526. 1) การพัฒนาเป็นการทำให้ดีขึ้นกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่อย่างเป็นระบบ

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2534. 91-92) การพัฒนา ความหมายในทางการวางแผน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการชักชวน การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปฏิบัติตามแผนและโครงการอย่างจริงจัง เป็นไปตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันเป็นวงจร โดยไม่มีการสิ้นสุด

ดังนั้น การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพเดิมอย่างเป็นระบบเพื่อทำให้เกิดความเจริญงอกงามขึ้น

องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2552. 6) ได้นำเสนอ องค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. กลุ่มความรู้ (knowledge) คือ ความสามารถอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างถูกต้องและชัดเจน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ รู้ความหมาย รู้ขั้นตอน รู้ประยุกต์ใช้

2. กลุ่มทักษะ (skill) คือ ความสามารถในการลงมือทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์อันพึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวัดทักษะมี 3 ระดับ คือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ ระดับความหลากหลาย ระดับความสม่ำเสมอ

3. กลุ่มพฤติกรรมหรืออุปนิสัยในการทำงาน (attribute) คือ รูปแบบการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งการแสดงออกอันพึงประสงค์ได้นั้นขึ้นกับปัจจัย 3 ประการ คือ ค่านิยม แนวโน้มการแสดงออก และแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่งขัน เช่น ความกระตือรือร้น ความอดทน และขยันขันแข็งในการทำงาน ค่านิยมในการยอมรับฟังความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์เพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ความหมายของผู้บริหารการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546. 6) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Management) ซึ่งเป็นรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้ตามมาตรฐานและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

กาญจน์ เรืองมนตรี (2540. 1) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา และครู-อาจารย์ได้ร่วมมือกันจัดการศึกษา โดยมีการวางแผนปฏิบัติงานแล้วปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ และประเมินผลการปฏิบัติการเพื่อใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา และส่งผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้มีคุณภาพ

สรุปว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การบริหารการศึกษาของโรงเรียน โดยความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาและครู-อาจารย์ เพื่อให้จัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานการศึกษา

ความหมายของสมรรถนะ

เชอร์มอน (Shermon. 2004. 105) นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถและคุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

दनัย เทียนพุด (2550. 20) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2549. 33) ได้นิยามว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถ ในการปรับใช้กระบวนการทัศน์ (paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549. 2) กำหนดนิยามสมรรถนะไว้ว่าหมายถึง ทักษะ ความรู้ความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548. 7) ได้ให้ความหมายว่า “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวคือการที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น สมรรถนะ ด้านการบริการที่ดี ซึ่ง

อธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น ต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของ “บริการที่ดี” ด้วยการให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่า หาก ข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของ ข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุ วัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

ความหมายของสมรรถนะหลัก

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549 : 20) กล่าวว่า สมรรถนะหลักขององค์การ คือ สิ่งที่ต้องการทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะหลักของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

อรรถศักดิ์ คงศาสน์ (2549 : 17) กล่าวว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติ ภาคบังคับที่ทุกคนในองค์การจะต้องมี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์การที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานสามารถปฏิบัติงานในองค์การได้ตลอดรอดฝั่ง ในขณะเดียวกันบุคลากรที่ขาด Core Competency ก็ต้องได้รับการพัฒนาหรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่าพนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์การนั้นได้ลำบาก

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548 : 7) ให้ความหมายว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณสมบัติภายในตัวคนหรือตัวผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีไว้ทุกคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้องค์การบรรลุความสำเร็จ

ความสำคัญของสมรรถนะหลัก

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548. 23-29) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะหลักไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารคน
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง
3. เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้วัดและประเมินคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548. 45 – 50) ได้แบ่งสมรรถนะหลักอันเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน มี 4 สมรรถนะ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์หรือให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์องค์กรใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถนำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายเพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการดังนี้

1) ความสามารถในการสร้างระบบการให้บริการ คือ การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ และการจัดรูปแบบระบบบริการที่ดี

2) ความสามารถในการให้บริการ คือ ความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการการศึกษา ผลการให้บริการเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3. การพัฒนาตนเอง (Expertise) คือ การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการเพื่อพัฒนางานดังนี้

1) ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง คือ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยด้วยตนเอง การเลือกวิธีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย

2) ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร การจับใจความ การสรุปความจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอธิบายและการอ่าน ยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามได้ตรงประเด็น

3) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้ คือ การจับใจความและการสรุปจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอธิบายและยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามตรงประเด็น

4) ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ คือ การใช้ Computer เบื้องต้น การใช้ e-mail Internet การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน

5) ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้ คือ การวิเคราะห์รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

1) ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็น การยอมรับข้อตกลงของทีม การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

2) ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ ความเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน การปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท การร่วมมือกับทีมงานในแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

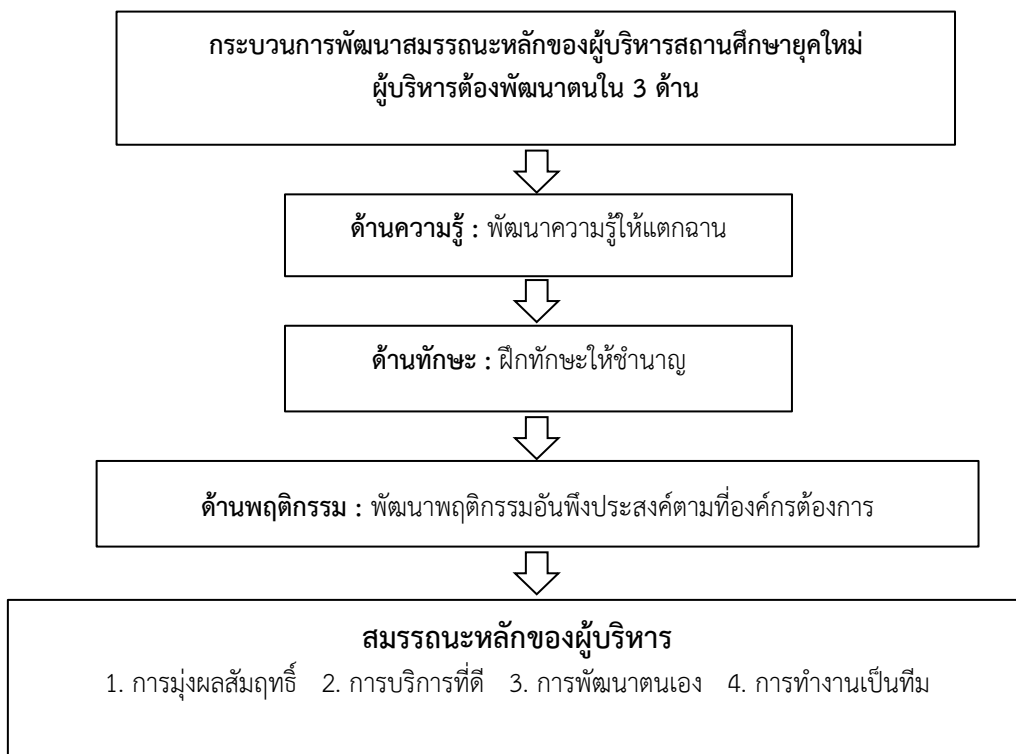
บทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะหลักมาใช้

บทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะหลักมาใช้ (ประกอบ กุลเกลี้ยง. 2548. 39-45)

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับระบบสมรรถนะให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง
2. ให้ข้อมูลกับคณะที่ปรึกษา หรือคณะทำงานในการกำหนดสมรรถนะองค์กรสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Core & functional competency)
3. ร่วมจัดทำการศึกษาวัดสมรรถนะหรือมาตรฐานของความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job competency mapping) ของผู้ได้บังคับบัญชา
4. ประเมินสมรรถนะของตนเองและสมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชา
5. ร่วมกำหนดแนวทางในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้าน ต่าง ๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การวางแผนความก้าวหน้า ฯลฯ
6. ให้ความเห็นในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (Competency development roadmap)
7. สื่อสารและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระบบสมรรถนะแก่ผู้ได้บังคับบัญชาดูแล และช่วยพัฒนาสมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชา

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาแนวคิดของบทความ ผู้เขียนสรุปกระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ เป็นองค์ความรู้ใหม่ ตามแผนภาพดังนี้



จากแผนภาพดังกล่าวนี้ แสดงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคใหม่ โดยเบื้องต้นผู้บริหารต้องเริ่มจากกระบวนการพัฒนาตนเองใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรม เมื่อผู้บริหารพัฒนาตนเองแล้ว ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถในการบริหารเพื่อสนองตอบต่อสมรรถนะที่องค์กรต้องการใน 4 ด้าน คือ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การพัฒนาตนเอง และ 4. การทำงานเป็นทีม

สรุป

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษายุคนั้น ต้องเริ่มกระบวนการจากการที่ผู้บริหารต้องพัฒนาตนใน 3 ด้าน คือ

1. ด้านความรู้ โดยผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองต้องมีวิสัยทัศน์และมุมมองที่เปิดกว้างถึงภาวะผู้นำขององค์กร ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความหมายของสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้ รู้ถึงขั้นตอนกระบวนการอย่างลึกซึ้งจนแตกฉาน กระทั่งสามารถนำสิ่งนั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลที่ดีต่อองค์กรได้

2. ด้านทักษะ ผู้บริหารต้องมีวินัยในการฝึกปฏิบัติทักษะทางความคิด ทักษะการวางแผน ทักษะในการเรียนรู้ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการสืบค้น ซึ่งทักษะต่าง ๆ นี้ ต้องมีการฝึกฝนอยู่อย่างสม่ำเสมอ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

3. ด้านพฤติกรรมหรืออุปนิสัยในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีค่านิยมอันพึงประสงค์ต่อการทำงาน คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ สามารถดึงความรู้ประสบการณ์ของผู้อื่นมาทำให้เกิดประโยชน์ต่องาน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องมีความอดทน กระตือรือร้น ขยันขันแข็งในการทำงาน เชื่อและเห็นคุณค่าในประสบการณ์ที่ดีของตนและสามารถนำประสบการณ์นั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้

เมื่อผู้บริหารได้พัฒนาตนเองใน 3 ด้านแล้ว จะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน 4 สมรรถนะ ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีปฏิภาณในการคิดเพื่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตระหนักถึงพันธะที่ผูกพันกับจุดหมายและภารกิจขององค์กร โดยใช้ความพยายามเพื่อบรรลุความสำเร็จ สร้างความรู้สึกรับผิดชอบ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อันเป็นรากฐานสำคัญในการขยายความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ให้ตนเองในการเรียนรู้ เก่งในการคิด เก่งในการทำ มีปฏิภาณไหวพริบ มีความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน มุ่งมั่นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ดี ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ

2. การบริการที่ดี เป็นการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น โดยแสดงความเต็มใจในการให้บริการ การที่ผู้บริหารคอยดูแลช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ได้รับความประทับใจ ดังนั้น การให้บริการที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องพัฒนา ดังนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการบริหารต่อผู้รับบริการ คือ นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มาติดต่อเพื่อรับบริการทุกคนให้เท่าเทียมกัน ไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ การให้บริการที่ดีของผู้บริหารจึงต้องมีการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ทั้งนี้ ผู้บริหารยังต้องพัฒนาตนเอง สร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยเฉพาะการสร้างจิตสำนึกในการรักการให้บริการ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ

3. การพัฒนาตนเอง เป็นการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพื่อสั่งสมองค์ความรู้แล้วประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองที่ดี ควรพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สังคม จิตใจ และสติปัญญา ผู้บริหารที่มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอจะมีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องหมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้สมบูรณ์รอบด้าน ดังนี้

3.1 ด้านร่างกาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาสมรรถภาพทางกายให้แข็งแรง มีอนามัยที่ดี สามารถปฏิบัติงานได้ในทุกขณะ

3.2 ด้านสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่อยู่ในศีลในธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม มีจริยธรรมในวิชาชีพของตน ให้การช่วยเหลือผู้อื่น เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม สามารถอยู่ร่วมกับคนในสังคมได้

3.3 ด้านจิตใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งรอบตัว เป็นผู้มีจิตใจแจ่มใส เบิกบาน ทั้งนี้ การที่ผู้บริหารมีสุขภาพจิตที่ดีจะช่วยให้ตนเองและผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ด้านสติปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหมั่นฝึกตนเองให้เป็นคนที่คิดให้เป็น รู้จักที่ใช้ความสามารถของตนเองให้เกิดคุณค่า รู้จักพิจารณาไตร่ตรองสิ่งต่าง ๆ ด้วยเหตุผล มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้บังคับบัญชาให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพมีปัญญาในการสร้างสรรค์กิจการงานขององค์กร

4. การทำงานเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมตามหลักการความร่วมมือ กระบวนการกลุ่มเชื่อว่าสมาชิกเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันต้องเป็นไปทั้งโรงเรียน เป็นการเน้นการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่สร้างสรรค์การทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เปิดมุมมองของสมาชิกในทีมให้เกิดเป็นพลังขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ ใช้วิจญาณในการยอมรับเหตุและผลซึ่งกันและกัน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวหน้าทีมหรือเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

ดังนั้น กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จึงเริ่มจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองด้วยการเพิ่มพูนความรู้ให้แตกฉาน ฝึกฝนทักษะให้ชำนาญ และพัฒนาพฤติกรรมหรืออุปนิสัยในการทำงานให้เหมาะสมต่อคุณสมบัติอันพึงประสงค์ที่องค์กรต้องการ ทั้งด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

References

- Ganesh Shermon. (2004). **Competency Based HRM : A Strategic Resource for Superior Performance**. New Delhi : Tata McGraw-Hill.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2540). **เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา หน้าที่ผู้นำทางการศึกษา**. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). **หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา**กรุงเทพมหานคร : ครูสภา
ลาดพร้าว.

ดนัย เทียนพุฒ. (2550). **ความสามารถในทฤษฎี ดร.ดนัย เทียนพุฒ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอ. อาร์.อินฟอร์
เมชั่น แอน พับลิเคชั่น จำกัด.

อรรถศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). **COMPETENCY ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร ?**. กรุงเทพมหานคร : สมาคม
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น)

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2534). “ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการ
พัฒนาชุมชน หน่วยที่ 1-7. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2548). **การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร :
พัฒนาคุณภาพวิชาการ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2549). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซต.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). **การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร
: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2552). **แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552**
-2555. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2526). **การพัฒนาชุมชน : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : บากกอกบล้อก.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2538). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2538**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร :
อักษรเจริญทัศน์.

วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). **BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร : แปซิฟิค.

วีรวิธ มาชะศิริานนท์. (2547). **การประเมินโดยอิงกับความสามารถ**. กรุงเทพมหานคร : พี ไบรท์ บัค.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2545). **สมรรถนะผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน**. ม.ป.ท.

สนธยา พลศรี. (2547). **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). **สมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพการบริหาร ทรัพยากรบุคคล**.
กรุงเทพมหานคร : พี. เอ. ลีฟวิ่ง.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ 2560 - 2579**.
กรุงเทพมหานคร : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สุกัญญา รัตติธรรมโชติ. (2549). **Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้**. Productivity 9 (53) : 20-
25.