

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.2 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 1.3 แนวคิด และทฤษฎีสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
 - 2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
 - 2.3 แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
3. บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไปและมักเข้าใจไม่ตรงกันซึ่งขึ้นอยู่กับว่า นักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละคน แต่ละสถาบัน ดังที่มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้

บอยซ์ชิส (Boyatzis, 1982 : 54) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือกลุ่มของ ความสามารถ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1999 : 74) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993 : 9) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลงานที่เหนือกว่าเป็นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของแต่ละคน ลักษณะของพฤติกรรม และทักษะที่สำคัญ

เชอร์ม่อน (Shermon, 2004 : 105) นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถและคุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่จำเป็นจะต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทือน ทองแก้ว (ออนไลน์, 2550) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า สมรรถนะ เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

คณัย เทียนพุด (2550 : 20) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่า สูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ หรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะমনทัศน์ในตนเอง และแรงจูงใจในการทำงาน ผสมผสานกันจนทำให้บุคคลเหล่านั้นแสดงออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2552 : 3) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 : 76) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลหรือเป็นไปตามเกณฑ์ หรือการมีผลงานที่โดดเด่นกว่าในการทำงานหรือสถานการณ์นั้น ซึ่งสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teachers and Personal Competency) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งเกิดจากการรวมความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะ (Character) ทักษะคิด (Attitude) และ แรงจูงใจ (Motivation) ของบุคคลและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างโดดเด่น

ชูชัย สมิทธิไกร (2554: 27) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทักษะ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายของคำว่า สมรรถ หมายถึง ผู้สามารถ สมรรถภาพ หมายถึง ความสามารถ เช่น เขาเป็นคนมีสมรรถภาพในการทำงานสูงสมควรได้เลื่อนตำแหน่ง และสมรรถนะ ความสามารถ (ใช้แก่เครื่องยนต์) เช่น รถยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับเดินทางไกล (ราชบัณฑิตยสถาน. 2556: 1169)

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2556 : 3) ได้ให้นิยามความหมายของคำว่า “สมรรถนะ(Competency)” ไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Other Characteristics) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร หรืออาจกล่าวสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึงบุคลิกลักษณะที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ทำให้สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร ดังนั้นสมรรถนะครู จึงหมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของครูที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพครูให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะครูจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานวิชาชีพครูให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการขององค์กรทางการศึกษา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2557 : 171) ได้สรุปความหมายสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ อาจเกิดจากพรสวรรค์หรือการเสริมสร้างขึ้นโดยผ่านการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา

นิทัศน์ สิริโชติรัตน์ (2559 : 87) ได้สรุปสมรรถนะ หมายถึงขีดความสามารถ เป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า “KSAs” ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากพฤติกรรม (Behaviors) ในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละคน สามารถวัดและสังเกตได้ ดังนั้น ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะจึงมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน

คือ ลักษณะของบุคคล (Personal characteristics) พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งแง่บวกและแง่ลบ และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคคลในองค์กรนั้นมีส่วนช่วยสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และยังใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะคิด ความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคลสามารถวัดหรือ สังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็นซึ่งอาจจะเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดหรือจากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม และหมายความรวมถึงระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนการทศน์เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในสถานศึกษา สมรรถนะจึงเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่สถานศึกษาต้องการหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จจะแสดงออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ความสำคัญของสมรรถนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานและในชีวิต จึงมีหน่วยงานและนักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547 : 3-4) ระบุว่า สมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อองค์กร หน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPLs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนมีการปรับ สมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้ เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนใน องค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่อง สมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้ องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency) ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

- 6.1 การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การและงาน
- 6.2 การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- 6.3 การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
- 6.4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
- 6.5 การบริหารผลงาน
- 6.6 การบริหารคนเก่ง
- 6.7 การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
- 6.8 การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

ชูชัย สมितिไกร (2556 : 5-6) ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและ องค์การดังนี้

1. สมรรถนะช่วยให้้องค์การสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง
2. สมรรถนะเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. สมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์การ
4. สมรรถนะช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุ เป้าหมายของ KPIs แล้วจะใช้สมรรถนะใดบ้าง
5. สมรรถนะป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของ พนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนด ทั้ง ๆ ที่พนักงานคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องทุ่มเทความพยายาม

มากนัก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือความสามารถของเขาเอง

6. สมรรถนะช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์การประสบผลสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น เพราะถ้าบุคลากรในองค์การทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์การกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

วีระกานต์ ศรีสมัย (2551 : 22) ได้นำแนวคิดของ ซีดานแมนลักคา (Sydanmaanlakka, 2003) มาอธิบาย ความสำคัญของแนวคิดสมรรถนะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การดำเนินงานขององค์กรจึงขึ้นกับสมรรถนะขององค์กร แนวคิดการบริหารงานที่จะต้องเน้นการบริหารสมรรถนะจึงเป็นการสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งหมายถึงจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของทีมงานแล้วรวมเป็นสมรรถนะขององค์กร นั้นแหละสมรรถนะของบุคคลที่จะสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กร สมรรถนะในที่นี้ หมายถึง ความ ทักษะ เจตคติ ประสิทธิภาพ และคุณลักษณะ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหากบุคลากรแต่ละคนมีเป้าหมายเชิงการแข่งขันร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะ ซึ่งเป็นความสามารถที่จะทำงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลต้องมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติ มีประสิทธิภาพ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะให้เกิดขึ้นในบุคคลและองค์กรจึงเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาจากการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาสมรรถนะหรือการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553 : 54) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ competency ซึ่งสรุปได้ดังนี้ competency เป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ในการสรรหาคัดเลือก คนเก่ง คนดี ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อหาช่องว่างหรือสิ่งที่ควรพัฒนาของแต่ละบุคคลและยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการจูงใจเพื่อรักษา คนเก่ง คนดี ให้อยู่ในองค์กรต่อไป

สุรัช พรหมพันธุ์ (2554: 185) ได้สรุปความสำคัญของสมรรถนะไว้ว่า บางคนได้เข้าไปทำงานในองค์กรที่ไม่มีความชัดเจนของหน้าที่ ภาระงานนั้นไม่สามารถแสดงสมรรถนะที่มีติดตัวหรือไม่ตรงกับหน้าที่ในตำแหน่งงาน ทำให้ไม่สามารถเรียกผู้นั้นได้ว่าเป็นผู้มีสมรรถนะ แต่ผู้ที่สามารถแสดงสมรรถนะที่มีติดตัว ซึ่งตรงกับภารกิจของงาน หรือตามหน้าที่ที่ถูกกำหนด สามารถเรียกผู้นั้นได้ว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ

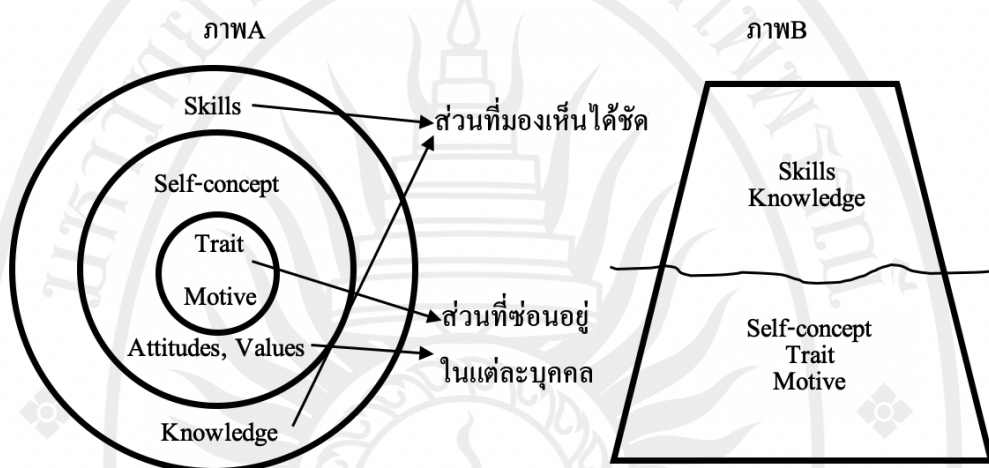
พรวิทย์ จันทรศิริ (2554: 14) ได้สรุปความสำคัญของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน อันประกอบด้วย ความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ๆ ทั้งนี้ สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ และสามารถพัฒนาได้ด้วย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สมรรถนะ มีความสำคัญต่อบุคลากร สถานศึกษาและสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และความสำเร็จของสถานศึกษา ดังนั้นหากสถานศึกษาใดไม่มีผู้ที่มีสมรรถนะ สถานศึกษานั้นย่อมเป็นสถานศึกษาที่มีสมรรถนะไปด้วย และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น

แนวคิด และทฤษฎีสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

นภาพุฒ บัญเชิดชู (2552 : 22) ได้นำแนวคิดและทฤษฎีสมรรถนะของ (McClelland, 1999) มาอธิบายไว้ว่า ต้องการให้ใช้การทดสอบวัดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency-based testing) แทนการทดสอบทางด้านสติปัญญา (Intelligence) เนื่องจากการทดสอบทางด้านสติปัญญาไม่มีความสัมพันธ์ กับการสำเร็จในชีวิตของบุคคล หรือความสำเร็จในการทำงาน McClelland จึงให้ความสำคัญต่อความสามารถของบุคคลในด้านการปฏิบัติงานมากกว่า โดยเชื่อว่าเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนา จะเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้น จึงเกิดการทดสอบพฤติกรรมของบุคคล ที่มีผลงานสูงเพื่อหาความแตกต่างและเปรียบเทียบกับบุคคลที่มีผลงานต่ำ โดยเน้นการวิเคราะห์พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการทดสอบพฤติกรรมนี้ต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่เกิดจากสิ่งเร้าตัวเดียว (Respondent behavior) และพฤติกรรมที่เกิดจากสิ่งเร้าหลายตัว (Operant behavior)

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551 : 14) ได้นำแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) มาอธิบายไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ โดย McClelland ได้อธิบายในลักษณะของรูปภาพ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ภาพแสดงความหมาย Competency

ที่มา : (McClelland; อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551: 14)

จากทั้ง 2 ภาพข้างต้น McClelland ได้อธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า ภาพ A คือ องค์ประกอบของสมรรถนะที่สำคัญ 5 ประการ ในขณะที่ ภาพ B เป็นการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะ ตามความยาก-ง่ายของการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็น Knowledge (ความรู้) และ Skills (ทักษะ) นั้นถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก สามารถทำได้ โดยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้-knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ-skills) ซึ่งนักวิชาการบางท่านเรียกว่า Hard skills ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือคือ Self-concept (ทัศนคติ ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง Trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล และนักวิชาการบางท่านเรียกว่า Soft skills เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress tolerance) เป็นต้น

สตีฟซิงส์ นักแอนโหมาน (2559: 28-27) ได้นำแนวคิดของ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993) ที่ได้อธิบายถึง สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (For Executives)

1.1 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ต้องสามารถเข้าใจและคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพทั่วไป เข้าใจโอกาสการทำตลาด อุปสรรคในการแข่งขัน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรของตนเอง เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้คือความสำเร็จ

1.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leading) ต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ได้ปฏิบัติได้จริง และบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการให้บุคคลในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นอยากทำงานและทำสัญญาประชาคมร่วมกันในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

1.3 การจัดการด้านความสัมพันธ์ (Relationship Management) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเครือข่ายในหลาย ๆ องค์กร โดยการประสานความร่วมมือกับผู้บริหารและหัวหน้าหน่วย เช่น บริษัทห้างร้านทั่วไปที่เกี่ยวข้องรวมถึงส่วนราชการต่าง ๆ สัมพันธภาพที่ว่านี้ไม่ว่าจำเป็นว่าต้องมีกับผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งที่ให้คุณให้โทษได้เท่านั้นแต่ใครก็ตามที่น่าจะเป็นประโยชน์กับเราต้องมีสัมพันธภาพที่ดีไว้เพื่อพึ่งพาอาศัย

2. สมรรถนะสำหรับผู้จัดการ (For Managers)

2.1 ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้จัดการต้องมีความยืดหยุ่นและความพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการ เมื่อต้องนำวิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในองค์กรไปปฏิบัติ

2.2 วิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องทักษะต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม การส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานเป็นกลุ่ม

2.3 นวัตกรรมของการเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Innovation) การสร้างแรงจูงใจให้ตระหนักถึงการเป็นเลิศในด้านการผลิต การบริการที่หลากหลาย และกระบวนการในการผลิต

2.4 ความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) ผู้จัดการต้องมีความเข้าใจบุคคลอื่น และตระหนักถึงคุณค่าของความคิดเห็นของบุคคลอื่นที่แตกต่างกัน

2.5 การมอบอำนาจ (Empowering) พฤติกรรมในการบริหารจัดการ ต้องแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานร่วมกันแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ การสนับสนุนการพัฒนาของพนักงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย การอยู่ภายใต้เงื่อนไขของข้อมูล

ย้อนกลับ การคาดหวังทางบวกต่อผู้ได้บังคับบัญชา การให้รางวัลในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.6 การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Team Facilitation) ทักษะกระบวนการกลุ่ม ต้องการคนที่หลากหลายมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย คือ การกำหนดเป้าหมายและบทบาทที่ชัดเจน การควบคุมสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือการเจรจา ความเจียมของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

2.7 ความพร้อมในการทำงาน (Portability) ผู้จัดการต้องมีความสามารถ ในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและพร้อมเสมอในการทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเดินทางไป ทำงาน ในต่างประเทศหรือต่างถิ่นหรือที่ใด ๆ ในโลก ผู้จัดการต้องอดทนต่อความเครียดในการเดินทาง และต้องเข้าใจวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นเพื่อสามารถสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคลได้

นิสตรัก เวชยานนท์ (2549: 106-112) ได้นำแนวคิด บอยซ์ซีส (Boyatzis, 1982) ได้ อธิบายรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม (Cluster) ประกอบด้วย สมรรถนะ 21 สมรรถนะ คือ

1. กลุ่มสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย (Goal and Action Management Cluster) ได้แก่
 - 1.1 สมรรถนะในการมุ่งประสิทธิภาพ
 - 1.2 สมรรถนะในการวินิจฉัย
 - 1.3 สมรรถนะในการทำงานเชิงรุก
 - 1.4 สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ
2. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Cluster) ได้แก่
 - 2.1 สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม
 - 2.2 สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม
 - 2.3 สมรรถนะในการมองเชิงบวก
 - 2.4 สมรรถนะในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง
3. กลุ่มสมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ (Leadership Cluster) ได้แก่
 - 3.1 สมรรถนะในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 3.2 สมรรถนะในการมองภาพรวม
 - 3.3 สมรรถนะในการนำเสนอด้วยการพูด
 - 3.4 สมรรถนะในการคิดอย่างมีเหตุผล

4. กลุ่มสมรรถนะในด้านการบังคับบัญชา (Directing Subordinates Cluster) ได้แก่
 - 4.1 สมรรถนะในการใช้อำนาจ
 - 4.2 สมรรถนะในการมีสัตยาตญาณ
 - 4.3 สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น
5. กลุ่มความรู้พิเศษ (Specialized Knowledge Cluster) ได้แก่
 - 5.1 ความจำ
 - 5.2 ความเชี่ยวชาญเฉพาะ
6. กลุ่มสมรรถนะอื่น ๆ (Focus on others) ได้แก่
 - 6.1 สมรรถนะในการควบคุมตนเอง
 - 6.2 สมรรถนะในการรับรู้
 - 6.3 สมรรถนะในการอดทนและการปรับตัว
 - 6.4 สมรรถนะในการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด

โดยสรุปบอยซ์ซีต (Boyatzis) กล่าวว่าใน 21 สมรรถนะ นั้นมีเพียง 12 ตัวแปรที่มีลักษณะที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competencies) ซึ่งได้แก่

1. การมุ่งประสิทธิภาพ
2. การทำงานเชิงรุก
3. ความสามารถในการวินิจฉัย
4. สมรรถนะในการคำนึงถึงผลกระทบ
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง
6. สมรรถนะในการนำเสนอด้วยวาจา
7. สมรรถนะในการมองภาพรวม
8. สมรรถนะในการใช้พลังอำนาจทางสังคม
9. สมรรถนะในการบริหารกระบวนการกลุ่ม
10. สมรรถนะในการรับรู้
11. สมรรถนะในการควบคุมตนเอง
12. ความอดทนและการปรับตัว

โดยตัวแปรสมรรถนะที่ 1-7 จะเป็นสมรรถนะของผู้บริหารในระดับกลางถึงสูง ส่วนตัวแปรสมรรถนะที่เหลือจะเป็นสมรรถนะในระดับที่เรียกว่า สมรรถนะในจุดเริ่มต้น (Threshold Competencies)

โกล์แมน บอยซ์ซีส และแมคคี (Gloeman, Boyatzis and McKee. ออนไลน์. 2002) ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องสมรรถนะของภาวะผู้นำด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การรู้จักตนเอง (Self-Awareness)

1.1 การรู้จักอารมณ์ตนเอง (Emotional Self-Awareness) ผู้นำที่รู้จัก อารมณ์ตนเองดี จะสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งที่อยู่รอบตัว ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสามารถมองเห็นภาพโดยรวม แม้จะอยู่สภาพที่ยุ้งยากก็ตามผู้นำเช่นนี้จะเป็นคนที่เปิดเผยน่าเชื่อถือ กล่าวจะบอกความรู้สึก และมีความมั่นใจในสิ่งที่ตนคิด

1.2 การประเมินตนเองที่ถูกต้อง (Accurate Self-Confidence) ผู้นำที่มีความรู้จักตนเองสูง จะรู้ส่วนที่ดีและส่วนด้อยของตนเอง ซึ่งจะมีความเยือกเย็นในการรับเอาคำติชม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและรู้ว่าควรขอความช่วยเหลือเมื่อใด

1.3 ความมั่นใจในใจตนเอง (Self-Confidence) การรู้อย่างถูกต้องว่า ตนเองมีความสามารถเพียงใดจะช่วยทำให้ผู้นำมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง พร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก ผู้นำที่สามารถปรากฏตัวต่อหน้าผู้อื่นด้วยความมั่นใจ จะเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่น

2. การจัดการกับตนเอง (Self-Management)

2.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) ผู้นำที่มีการควบคุมอารมณ์จะสามารถจัดการกับสิ่งที่รบกวนและปัญหาที่มีกระทบ และอาจเปลี่ยนแปลงปัญหาให้กลายเป็นประโยชน์ได้ ลักษณะของผู้นำที่มีการควบคุมตนเอง ได้แก่ ความสุขุมเยือกเย็นและมีสติ แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะวิกฤตหนักหนาเพียงใดก็ตาม

2.2 มีความโปร่งใส (Transparency) ผู้นำที่มีความโปร่งใสเป็นผู้นำที่มีคุณค่าควรแก่การยกย่อง การเป็นคนกล้าเปิดเผยความรู้สึกและความเชื่อของตนเองอย่างตรงไปตรงง ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะ ผู้นำต้องกล้ารับผิดชอบและกล้าเผชิญหน้ากับสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ไม่ใช่เกลี่ยงทำเป็นมองไม่เห็น

2.3 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัว จะสามารถจัดการกับปัญหาที่หลากหลายได้โดยที่ยังมั่นคงในแนวทางของตนเองและสามารถใช้ชีวิตอยู่ในองค์กรที่น่าเบื่อได้อย่างสบาย ผู้นำบางคนมีความยืดหยุ่นมีการปรับตัวเมื่อเผชิญหน้าในสิ่งที่ท้าทายใหม่ ๆ มีการปรับเปลี่ยนความคิดอย่างรวดเร็วเมื่อได้รับข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใหม่

2.4 ความสำเร็จ (Achievement) ผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จเป็นผู้นำที่มีมาตรฐานสูง ทำให้คิดถึงการปรับปรุงการทำงานของตนเองและลูกน้องอยู่เสมอ ชอบสิ่งที่เป็นตัวชี้วัดหรือคำนวณ

อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำลักษณะนี้ชอบการเรียนรู้และสั่งสอนเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ดีกว่า

2.5 ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้นำจะต้องไม่รอคอยโอกาสแต่จะต้องฉกฉวยโอกาสทันทีที่ได้หรือสร้างโอกาสขึ้นมา ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มที่จะตัดสินใจเป็นภาระยุ่งยากแต่ไม่เกิดประโยชน์กับงานออกไป ยกเลิกกฎระเบียบที่ล้าสมัย

2.6 การมองโลกในแง่ดี (Optimism) ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีจะมีความคล่องแคล่วในการทำงาน มองเห็นโอกาสและช่องทางที่เป็นความหวังใหม่อยู่เสมอ

3. ความตระหนักรู้ด้านสังคม (Social Awareness)

3.1 รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ รู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเราทำให้ผู้นำเข้าได้กับบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ แม้ว่าจะมีที่มาแตกต่างกันหรือมีวัฒนธรรมแตกต่างกันก็ตาม

3.2 ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Awareness) ผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจสังคมดี เปรียบเหมือนนักการเมืองที่ชาญฉลาดย่อมจะรู้โยงใยความเกี่ยวพันในสังคมและรู้ถึงความสัมพันธ์ของอำนาจในองค์กร

3.3 การบริการ (Service) ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้กับลูกน้อง มีจิตใจรักการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ที่ต้องติดต่อกับลูกค้า

4. การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

4.1 แรงบันดาลใจ (Inspiration) ผู้นำมีหน้าที่ต้องกระตุ้นให้ทุกคนมีวัตถุประสงค์ตรงกันและวัตถุประสงค์นั้นต้องทำให้การทำงานตื่นเต้นเร้าใจ ไม่น่าเบื่อ การกระตุ้นของผู้นำอาจเป็นการชักจูง หรือการบังคับ หรือการมอบภารกิจให้ทำร่วมกันก็ได้

4.2 อิทธิพล (Influence) ผู้นำจะต้องรู้ว่าเรื่องใดควรจะทำกับใคร ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญต้องสามารถพูดเชิญชวนและสนับสนุนให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการได้

4.3 พัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำจะต้องช่วยเหลือคนอื่นให้มีการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ให้เขาเหล่านั้นเข้าใจเป้าหมาย เข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ผู้นำต้องทำตัวเปรียบเสมือนครูฝึกหรือโค้ช

4.4 เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำต้องคำนึงถึงโอกาสที่ท้าทายและความเป็นเลิศ โดยต้องสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง การโต้แย้งเรื่องที่ถูกลบบั้งคับให้ทำ ผู้นำจะต้องหาหนทางเอาชนะอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงได้

4.5 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่จัดการกับความขัดแย้งได้ดีจะเข้าใจความคิดเห็นที่แตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ แล้วหาสิ่งที่เป็นความคิดเห็นร่วมกันออกมาได้

4.6 การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน โดยต้องเป็นแบบอย่างในด้านการให้ความเคารพผู้อื่น การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการร่วมมือกันทำงาน สร้างจิตวิญญาณและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ต้องให้เวลากับการหล่อหลอมความสัมพันธ์ ไม่ใช่มุ่งเพียงการทำงานเท่านั้น

ชวนพิศ ลิทธิธาดา (2552 : 11) ได้นำแนวคิดของ โบม และสพาร์โรว์ (Boam and Sparrow. 1992) มาอธิบายว่าการนำเสนอโครงสร้าง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารงานแนวใหม่ควรจะมียุทธศาสตร์ในการบริหารงานที่ครอบคลุมสมรรถนะที่จำเป็น 3 สมรรถนะ และในสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็นตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieving Results)
 - 1.1 การวางแผนและการจัดองค์การ
 - 1.2 การมุ่งสู่ผลลัพธ์
 - 1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 1.4 การควบคุมผลการประเมิน
2. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analyzing and Deciding)
 - 2.1 การคิดในมุมกว้าง
 - 2.2 การคิดเชิงวิเคราะห์
 - 2.3 ความเข้าใจในการะงาน
 - 2.4 การตัดสินใจอย่างมีเป้าหมาย
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with People)
 - 3.1 ความเชื่อด้วยเหตุและผล
 - 3.2 การทำงานเป็นทีม
 - 3.3 ประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 3.4 การจัดการแบบยืดหยุ่น

สะไกร โสมาศรี (2552 : 29-30) ได้นำแนวคิดของ ซเวลล์ (Zwell. 2000) มาอธิบายว่าการแบ่งและจัดกลุ่มองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วยด้านการมุ่งผลลัพธ์ (Results Orientation) ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) เป็นความสามารถบุคคลที่จะวางแผนยุทธวิธี กลยุทธ์การควบคุมและจัดผลการปฏิบัติงานและตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหาจากการปฏิบัติงาน

ด้านอิทธิพล (Influence) บุคคลที่มีอิทธิพลสามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขามีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่คัดค้านเพื่อจะวางแผนถึงวิธีที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้นด้านความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคำที่คล้ายกับคำว่า Proactive ที่หมายถึงแรงขับที่ต้องการให้บุคคลได้ทำสิ่งต่างด้วยที่ตัวเองที่จะทำให้พวกเขาและธุรกิจประสบความสำเร็จเป็นสมรรถนะขั้นสูงด้านหนึ่ง ที่แยกผู้ที่ปฏิบัติงานสูงกับต่ำได้ ด้านประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) เป็นสมรรถนะทำงานที่จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างรวดเร็วมีมาตรฐานของคุณภาพที่สูงและใช้ทรัพยากร อย่างน้อยที่สุดและด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค เป็นสมรรถนะที่บุคคลฝึกฝนทักษะทางเทคนิคและความรู้ถ้าปราศจากความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอก็จะไม่มีสมรรถนะ

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้แก่การมุ่งในการบริการ (Service Orientation) การตระหนักรู้ด้านการปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Awareness) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (Organizational Savvy) การใช้ความรู้ความเข้าใจในองค์การบุคคลจะเข้าใจและใช้พลวัตขององค์กร ในทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะที่จะมีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อองค์การตัวเองและผู้อื่นพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่การเก็บข้อเท็จจริงความคิดเห็นในช่องทางการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การพัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์การการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention to Communication) และความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (Cross Cultural Sensitivity)

3. สมรรถนะคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลสามารถสะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ความเชื่อความรู้สึกและส่งผลต่อการทำงานการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และความจริง (Integrity and Truth) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision Quality) การจัดการความเครียด (Stress Management) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)

4. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่เป็นตัวตัดสินใจว่าใครจะเป็นผู้บริหารที่ดีเยี่ยมได้ความสามารถนี้ประกอบด้วยการสร้างทีมการทำงาน

(Building Teamwork) การสร้างพลังใจแก่ผู้อื่น (Empowering others) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) การจูงใจผู้อื่น (Motivating others)

5. สมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์และภารกิจหลัก ประกอบด้วยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic Thinking) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Building Organization Commitment) การสร้างจุดรวม (Establishing Focus) วัตถุประสงค์หลักการและค่านิยม (Purpose, Principle, and Values)

อนันต์ พันนึก (2554 : 42-45) นำแนวคิดของ เดลมอน (Delmont. 2002) มาอธิบายถึงการศึกษาสมรรถนะ ผู้บริหารระดับภาควิชาและได้นำเสนอสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย
 - 1.1 มีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างสรรค์และยั่งยืน
 - 1.2 ตัดสินใจและใช้ความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม
 - 1.3 การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าว
 - 1.4 การสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม
 - 1.5 การใช้ทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้
 - 1.6 การแสดงถึงพันธะที่ต้องรับผิดชอบ
 - 1.7 การแสดงคุณลักษณะที่นุ่มนวล ซื่อตรงไว้ใจได้ มีคุณธรรมและจริยธรรม
 - 1.8 การแสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญทางวิชาการ
2. สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย
 - 2.1 การสื่อสาร การฟัง การพูด การเขียน และการนำเสนอในที่ประชุม
 - 2.2 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แสดงถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น
 - 2.3 การนำทีม กรรมการหรือโครงการหรือการดำเนินการประชุม
 - 2.4 การคาดการณ์ล่วงหน้า การต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง และการแก้ไขปัญหาการจัดการความเครียดและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย
 - 3.1 การจัดการองค์การ การวางแผนการมอบหมายงานและการจัดลำดับความสำคัญของงาน
 - 3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิภาพขององค์การ

3.3 การตัดสินใจที่ทันเวลาและเหมาะสม

3.4 ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

3.5 การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และคงทน

3.6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการดำเนินการ

พิชชาวดี ฤาชา (2555 : 28) นำแนวคิดของ สกอต (Scott, 1997) ที่ได้อธิบายว่า การทำการศึกษาสมรรถนะ การเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารโดยการทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อว่า สมรรถนะความเป็นผู้นำทุกด้านมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี แต่ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่จำเป็นของการเป็นผู้นำ กลุ่มอาจารย์ใหญ่ และกลุ่มครูมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเกี่ยวกับสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารแต่ครูประถมศึกษาและครูมัธยมศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

จากศึกษาแนวคิดและทฤษฎีสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือคุณลักษณะ ที่แสดงออกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้การขับเคลื่อนขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือบุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกต ได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น และหมายความว่ารวมถึงระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนการทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร และสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และความสำเร็จขององค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548: 14-18) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนด สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ 2 ประเภทคือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลักประกอบด้วย 4 สมรรถนะดังนี้

1.1 สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมทางเลือกใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

1.3 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ องค์กรความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรม สัมมนาหรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

1.4 สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

2. สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

2.1 สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงการหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาในงานในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสมของแผนงาน โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

2.2 สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

2.3 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

2.4 สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กร ที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทาง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนา
งานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้หรือโอกาสความสำเร็จตาม
การพัฒนางานองค์กรวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อม
เปลี่ยนไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจสำคัญจะต้องปฏิบัติและ
จะต้องเกี่ยวข้องกับทั้งกิจการภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นศูนย์กลางของ
กิจกรรมต่าง ๆ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะดำเนินการกิจได้ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี
มีสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานจึงจะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
และผู้วิจัยได้นำ แนวคิดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)
ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
ศึกษาได้กำหนด สมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนของ
สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ได้กำหนดไว้ 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะ
ประจำสายงานผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (Service mind) 3) การพัฒนาตนเอง (Self – development) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์ มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังรายละเอียด

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง
ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2548 :
14-18) ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมทางเลือกใหม่มาใช้เพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ออนไลน์. 2546) ได้ให้ความหมายของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดี หรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

อาภรณ์ ภูวพิณพันธุ์ (2553 : 18-19) ได้ให้ความหมายของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรในองค์กรร่วมกันรับผิดชอบผลงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายและความต้องการขององค์กร

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554 : 12) ได้สรุปความหมายการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารจัดการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง เพื่อวัดผลสำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานขององค์กร มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ถึงความคุ้มค่าทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ

วีรยุทธ ชาตะกาญจน์ (2555 : 4) ได้สรุปความหมายการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (targets) และวัตถุประสงค์ (objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กร และตลอดจนถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ซึ่งทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (economy) โดยเน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (effectiveness)

สรุปได้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานคุณภาพของงาน ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมทางเลือกใหม่มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพงาน การพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพต่อเนื่อง ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง เพื่อวัดผลสำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานของสถานศึกษา มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

2. การบริการที่ดี

การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2548 : 14-18) ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

ชำนาญ สุรินาม (2554 : 24) กล่าวว่า การบริการที่ดี หมายถึง การบริการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำไปใช้ในสถานศึกษา จะต้องมีการให้บริการ มีคนให้บริการ มีระบบการทำงาน และกลยุทธ์ในการให้บริการ ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงงานที่มีอยู่ให้สมบูรณ์ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ หรือบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่รับบริการเกิดความพึงพอใจในบริการ

บรรลุ ชินน้ำพอง (2555 : 43) กล่าวว่า การบริการที่ดี หมายถึง การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการ มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการ การศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ

นิภา ใจทัน (2555 : 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

ชูชัย สมितिไกร (2556 : 33) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นิลลารัตน์ โตมาก (2557 : 25) กล่าวว่า การบริการที่ดี หมายถึง การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการทั้งบุคคลภายในและภายนอก แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการมาจัดระบบบนพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการ โดยมีการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และมีความตั้งใจ เต็มใจ กระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

สรุปได้ว่า การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ

นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการ มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้น ในการให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการ

3. การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ องค์กรความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548: 14-18) ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรมสัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

จิระ งอกศิลป์ (2550 : 98) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการพัฒนา ร่างกายและจิตใจให้มีสุขภาพที่สมบูรณ์มากที่สุด การพัฒนาตนเองเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร และจัดการศึกษา คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและการพัฒนาวิชาชีพ

กัลยา กาญจนภรณ์ และคณะ (2551 : 96) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของบุคคลนั้นด้วยตนเอง ให้เจริญขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ ปัญญาและ สังคมเพื่อวางตนให้เป็นสมาชิกที่ดี มีประโยชน์ เป็นสานติสุขต่อผู้อื่น สังคม และสังคมโลก ตลอดจนสามารถดำรงชีวิตตนอย่างมีคุณค่ามีความสุขต่อตนเอง

พิรเทพ รุ่งคุณากร (2551 : 120) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาตน หมายถึง กระบวนการในการปรับเปลี่ยน เพิ่มลด และจัดระบบชีวิตที่การกระทำของตนเองด้วยตนเอง ให้สอดคล้องกลมกลืนเหมาะสมในองค์ประกอบภายในชีวิตของตนเองและในความสัมพันธ์กับผู้อื่น สังคม สิ่งแวดล้อมเพื่อความปึกติสุข และคุณภาพในการดำเนินชีวิตอย่างยั่งยืน

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2554 : 15) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตน ซึ่งสรุปได้ดังนี้ กรอบหรือแนวทางที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน เป็นการเชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายของตนเอง หน่วยงาน และองค์กร ซึ่งมีจุดประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน เสริมจุดแข็ง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สร้างความก้าวหน้าให้กับหน้าที่การงานของตนเอง

ชำนาญ สุรินาม (2554 : 23) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นมีคุณภาพ หลากหลายวิธีไม่ว่าจะเริ่มตั้งแต่การศึกษาอบรม หาความรู้ใหม่ ๆ รวบรวมข้อมูลหรือความรู้ที่ได้และนำไปแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ หรือใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หรือหลักพุทธศาสนา อาทิเช่น การฝึกสมาธิ การปฏิบัติตามหลักธรรมต่าง ๆ เป็นต้น

บรรลุ ชินน้ำพอง (2555 : 40) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าและหาความรู้ การจัดการความรู้ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและระบบการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการแสวงหาและพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในระบบการบริหารจัดการ

อชรา เอิบสุขศิริ (2556 : 275) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตน หมายถึง การศึกษาและพัฒนาตนเองในลักษณะองค์รวมกันประกอบด้วย ร่างกาย จิตใจ จิตวิญญาณ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ใช้ความสามารถที่มีอยู่ได้เต็มศักยภาพ มีจิตวิญญาณที่งดงามเป็นประโยชน์ต่อสังคมและส่วนรวม

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาศักยภาพตนเอง ให้เจริญขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ ปัญญาและสังคม การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรมสัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาสถานศึกษาและวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน จัดการความรู้ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและระบบการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการแสวงหาและพัฒนาความรู้ด้วยตนเองและการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในระบบการบริหารจัดการ วางตนให้เป็นสมาชิกที่ดี มีประโยชน์ เป็นสานติสุขต่อผู้อื่น สังคม และสังคมโลก

4. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2548 : 14-18) ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

วิภาส ทองสุทธิ (2552 : 290) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้ กลุ่มบุคคลที่ความพยายามของแต่ละคนมีส่วนส่งเสริมและมีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทีมงาน จะสร้างผลลัพธ์ที่น่าพอใจและมีลักษณะของการประสานการร่วมมือกันในเชิงบวก

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554 : 134-135) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความมุ่งมั่นใจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายเดียวกัน การแบ่งปันประสบการณ์ รวมถึงความสามารถที่จะเจรจา ที่จะโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตามตนเอง หรือเพื่อจัดความขัดแย้งใด ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการใช้กิริยาท่าทาง หรือคำพูดที่เหมาะสมต่อผู้อื่นในทีม ช่วยเหลือผู้อื่น แบ่งปันประสบการณ์แก่ผู้อื่น กล่าวถึงถึงความรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่นในทีมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้หลากหลายกลุ่ม ประสานงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

พชรวิทย์ จันทรศิริศิริ (2554 : 56) ได้สรุปความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทาง หรือแนวทางเดียวกัน การทำงานเป็นทีมเป็นการตระหนักถึงคุณค่าของสมาชิกในทีม พยายามเพิ่มระดับความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจให้พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในทีมให้มากขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่พิจารณาว่า พวกเขาทำงานของพวกเขาเท่านั้น แต่ต้องการให้พวกเขามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของทีมด้วย

ชำนาญ สุรินาม (2554 : 25) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม อีกทั้งส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยทุกคนในกลุ่มมีความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและเป็นเจ้าของงานนั้น

สมภพ ดวงขุ่ม (2554 : 30) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีจุดประสงค์เดียวกันร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างโดยมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลเพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ร่วมกัน อาจเป็นทีมงานถาวรหรือทีมงานชั่วคราวเพื่อวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่ง โดยเฉพาะความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น

บรรลุ ชินน้ำพอง (2555 : 43) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงาน การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย การบริหารแบบประชาธิปไตย

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดเห็นและการทำงานเป็นทีมการเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความมุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ มีเป้าหมายเดียวกัน แบ่งปันประสบการณ์ สามารถเจรจาโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตาม เพื่อจัดความขัดแย้งใด ๆ ที่เกิดขึ้นใช้กิริยาท่าทาง คำพูดเหมาะสมต่อผู้อื่นในทีม ช่วยเหลือผู้อื่น สนับสนุนเพื่อนร่วมปฏิบัติงาน แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม รับผิดชอบร่วมกับผู้อื่นในทีมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน

5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถ รวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงการหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2548 : 14-18) ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสมของแผนงาน โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

วีระ สดสังข์ (2550 : 24) ได้สรุปความหมายของการคิดวิเคราะห์ หมายถึง กระบวนการทางปัญญาที่มีคุณค่าของมนุษย์ เป็นความคิดที่เต็มไปด้วยสาระ มีคุณภาพ โดยแสดงออกมาในลักษณะของการมีเหตุผลและการตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยความสมบูรณ์เพียบพร้อมทางด้านสติปัญญา

สุวิทย์ มูลคำ (2550 : 9) ได้ให้ความหมายของการคิดวิเคราะห์ คือ ความสามารถในการจำแนก แยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นวัตถุ สิ่งของ เรื่องราว หรือเหตุการณ์และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อค้นหาสภาพความเป็นจริงหรือสิ่งสำคัญของสิ่งที่กำหนดให้

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551 : 53) การคิดวิเคราะห์หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นรายละเอียดและจำแนกแยกแยะองค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุ เรื่องราวเหตุการณ์ต่าง ๆ ออกเป็นส่วนย่อย และจัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อค้นหาความจริง ความสำคัญ แก่นแท้ องค์ประกอบ หรือหลักการของเรื่องนั้น ๆ สามารถอธิบายตีความสิ่งที่เหตุ ทั้งที่อาจแฝงซ่อนอยู่ภายในสิ่งต่าง ๆ หรือปรากฏได้อย่างชัดเจน รวมทั้งหาความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของ

สิ่งต่าง ๆ ว่าเกี่ยวพันกันอย่างไร อะไรเป็นสาเหตุ ส่งผลกระทบต่อกันอย่างไร อาศัยหลักการใด จนได้ความคิดเพื่อนำไปสู่การสรุป การประยุกต์ใช้ การทำนายหรือคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

ชำนาญ สุรินาม (2554 : 23) กล่าวว่า การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง การที่สามารถแยกแยะปัญหาออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ครอบคลุมปัญหา ซึ่งมีทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารขององค์กร เมื่อได้ประเด็นปัญหาที่ชัดเจนแล้วนำมารวบรวมเป็นข้อมูลจัดระบบเพื่อนำมาแก้ไขปัญหา ก็จะสมารถนำมาวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

บรรลุ ชื่นน้ำพอง (2555 : 40) กล่าวว่า การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ การจัดองค์กร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทางการศึกษา การเป็นผู้นำในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและการตรวจสอบติดตามการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

นิลลารัตน์ โตมาก (2557 : 25) กล่าวว่า การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึงการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สามารถแยกแยะปัญหาความต้องการการจัดองค์กร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทางการศึกษา และการเป็นผู้นำในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและตรวจสอบติดตาม การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการจำแนก แยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุ สิ่งของ เรื่องราว หรือเหตุการณ์และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาในงานในความรับผิดชอบ สามารถอธิบายตีความสิ่งที่เป็นเหตุ ทั้งนี้อาจแฝงซ่อนอยู่ภายในสิ่งต่าง ๆ หรือปรากฏได้อย่างชัดเจน การเป็นผู้นำในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและตรวจสอบติดตามการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

6. การสื่อสารและจูงใจ

การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2548 : 14-18) ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

ชำนาญ สุรินาม (2554 : 34) กล่าวว่า การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง 1) การสื่อสารคือ ความสามารถในการพูด เขียน และโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ โดยผู้ส่งและผู้รับจะต้อง นำข่าวสารสื่อสารติดต่อกันให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และให้เข้าใจตรงกัน โดยผ่านสื่อ รูปแบบต่าง ๆ 2) การจูงใจ คือ การชักจูงโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้เห็นด้วยขอมรับ คล้อยตามโดยการ นำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุ จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ทฤษฎีการจูงใจเบื้องต้นของ Maslow ทฤษฎี ER ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ทฤษฎีการบริหารของ McGregor ก็ล้วนแต่ให้ผู้ ที่ได้รับแรงผลักดันนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2554 : 201) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การที่บุคคล หรือหน่วยงาน นำความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ไปสู่บุคคลหรือหน่วยงานเพื่อให้สามารถดำเนินงาน ได้ ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ สำหรับการสื่อสารในองค์กรนั้นเป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยน ข่าวสารของหน่วยงานกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคมซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์

นิภา ใจทัน (2555 : 30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งนำ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ไปแลกเปลี่ยนสู่อีกบุคคลหนึ่งโดยผ่านกระบวนการ เพื่อให้สามารถทำงาน หรือเกิดความเข้าใจตรงกันในสถานศึกษา

บรรลุ ชินน้ำพอง (2555 : 41) กล่าวว่า การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถ ในการสื่อสาร ความรู้และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถจูงใจและโน้มน้าวให้ ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับ และคล้อยตามการเป็นผู้นำในการอภิปราย และสรุปประเด็นในการประชุม

นิลลารัตน์ ไตมาก (2557 : 29) กล่าวว่า การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง การเป็นผู้นำใน กิจกรรมทั่วไป สามารถใช้เทคโนโลยี พูด เขียน ประสานเครือข่าย ได้ตอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นขอมรับและคล้อยตามเพื่ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และเข้าใจตรงกัน

สรุปได้ว่า การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาส ต่าง ๆ ความสามารถ ในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่น เห็นด้วย ขอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร โดยผู้ส่งและผู้รับจะต้องนำ ข่าวสารสื่อสารติดต่อกันให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และให้เข้าใจตรงกัน เพื่อให้สามารถ ดำเนินงานได้ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้เกิดความเข้าใจตรงกันในสถานศึกษา

7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา บุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548 : 14-18) ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

วิภาส ทองสุทธิ (2552 : 434) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาศักยภาพ คือ ความพยายามในการดำเนินการผ่านทางกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ความเจริญเติบโตขององค์กร ควบคู่ไปกับความพึงพอใจของบุคลากร

ยนต์ ชุ่มจิตร์ (2553 : 30) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาศักยภาพครู คือ การดำเนินงานที่พยายามจะเสริมสร้างให้ครูมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการสอนและการทำงาน มีเจตคติที่ดีในการทำงานและต่อวิชาชีพครู รวมถึงมีบุคลิกภาพและคุณธรรมของความเป็นครูที่ดีด้วย

ชูชัย สมितिไกร (2554 : 172) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งสรุปได้ดังนี้ การพัฒนาเป็นเครื่องมือหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

ชำนาญ สุรินาม (2554 : 39) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ เช่น การให้การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษานิเทศกำกับติดตาม เป็นต้น เพื่อที่มุ่งหวังให้เกิดความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานและ ส่งผลให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 116) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาศักยภาพ คือ กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทัศนคติของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

บรรลุ ชินน้ำพอง (2555 : 45) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม การจัดอบรมศึกษาดูงาน และนำผลงานทางวิชาการไปเผยแพร่ การจัดระบบนิเทศตรวจสอบติดตามและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

จิตติมา อัครศิริพงศ์ (2556 : 112) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาศักยภาพ คือ วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพของบุคคลในองค์กร เพื่อให้มีความรู้ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมสำหรับกาปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษานิเทศกำกับติดตาม เพื่อที่มุ่งหวังให้เกิดความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานและ ส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. การมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กร ที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อ การพัฒนางาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2548 : 14-18) ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทาง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางาน และความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้หรือโอกาสความสำเร็จตาม การพัฒนาองค์กรวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

ชำนาญ สุรินาม (2554 : 39) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดภาพอนาคตที่เป็นเอกลักษณ์และอุดมคติเพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้นำสามารถคาดคะเนและใช้ประโยชน์ของการคาดคะเนได้ดีกว่าผู้อื่น เพราะการมองเห็นอนาคตที่ชัดเจนจะทำให้สามารถเตรียมการแก้ปัญหาและเตรียมดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

1. ลื่น ๆ กระชับ ชัดเจน
2. เข้าใจง่ายโดยบุคคลทุกระดับ
3. มีความหมายครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการครบถ้วน
4. มีความหมายในเชิงทำทนาย
5. หรุเลศ จับต้องได้ เป็นจริงได้ วัดผลได้
6. กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกคึกคัก กระตือรือร้น
7. ก่อให้เกิดความสามัคคี

บรรลู่ ชินน้ำพอง (2555 : 45) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิฤติ และ โอกาส การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์เพื่อนำสู่แผนงานและโครงการ

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554 : 182) ได้นำแนวคิดของ ดาฟต์ (Daft) มาอธิบายว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เราต้องมองที่แสดงให้เห็นถึงความท้าทายและความทะเยอทะยานในอนาคตซึ่งต้อง อาศัยความพยายามอย่างดีที่สุดของบุคลากร บางองค์กรที่ประสบความสำเร็จมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล และ มีพลัง เพราะผู้นำองค์กรเหล่านั้นต้องการถ่ายทอดว่าองค์กรไปสู่จุดใดคั้งนั้น วิสัยทัศน์ที่ เข้มแข็งและ จูงใจจะส่งผลต่อการทำงานที่ดีขององค์กร เนื่องจากสามารถที่จะแสวงหาความทุ่มเท จากบุคลากรได้อย่างเต็มที่ วิสัยทัศน์เป็นส่วนประกอบสำคัญของผู้นำปฏิรูป (Transformational Leadership) เนื่องจากผู้นำแบบนี้สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยัง แสดงให้บุคลากรเห็นถึงอนาคตที่ดีกว่า

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือ แนวทางการพัฒนาสถานศึกษา ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางพัฒนา งานและความสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษาที่สังกัด ที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

จากการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ที่กล่าวมาข้างต้น สมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมา จากความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือคุณลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ เพื่อให้การขับเคลื่อนของสถานศึกษา ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือบุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกต ได้จาก พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น และหมายความรวมถึงระดับของความสามารถใน

การปรับใช้กระบวนการทศน์เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 สมรรถนะดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานคุณภาพของงานถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมทางเลือกใหม่มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพงาน การพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพต่อเนื่อง ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง เพื่อวัดผลสำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานขององค์กร มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนมีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการให้บริการ มีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการ แก่ผู้มาใช้บริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการ

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาศักยภาพตนเอง ให้เจริญขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ ปัญญาและสังคม การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรมสัมมนาหรือวิธีการอื่น ๆ การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาสถานศึกษาและวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน จัดการความรู้ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและระบบการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการแสวงหาและพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในระบบการบริหารจัดการ วางตนให้เป็นสมาชิกที่ดี มีประโยชน์ เป็นสานตีสขต่อผู้อื่น สังคม และสังคมโลก

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความมุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ มีเป้าหมายเดียวกัน แบ่งปันประสบการณ์ สามารถเจรจาโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตาม เพื่อขจัดความขัดแย้งใด ๆ ที่เกิดขึ้นใช้กิริยาท่าทาง คำพูดเหมาะสมต่อผู้อื่นในทีมช่วยเหลือผู้อื่น สนับสนุนเพื่อนร่วมปฏิบัติงานแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม รับผิดชอบร่วมกับผู้อื่นในทีมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน

5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการจำแนก แยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุ สิ่งของ เรื่องราว หรือเหตุการณ์และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงาน และเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ สามารถอธิบายตีความ

สิ่งที่เป็นเหตุ ทั้งนี้อาจแฝงซ่อนอยู่ภายในสิ่งต่าง ๆ หรือปรากฏได้อย่างชัดเจน การเป็นผู้นำในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและตรวจสอบติดตาม การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

6. การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร โดยผู้ส่งและผู้รับจะต้องนำข่าวสารสื่อสารติดต่อกันให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และให้เข้าใจตรงกัน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้เกิดความเข้าใจตรงกันในสถานศึกษา

7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษานิเทศกำกับติดตาม เพื่อที่มุ่งหวังให้เกิดความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งผลให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนา และความสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษาที่สังกัด ที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (2552 : 2) ได้กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษาไว้ว่า

สถานศึกษา หมายความว่า หน่วยงานการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือ เอกชน ที่มีอำนาจหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย ฯลฯ

การบริหาร หมายความว่า การที่กลุ่มบุคคลร่วมมือทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ด้วยการดึงทรัพยากรที่มีอยู่ ประยุกต์เทคโนโลยีและนวัตกรรม มาใช้อย่างเป็นระบบ และมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ มีการทำงานที่เป็นที่ยอมรับได้ร่วมกัน

เกษม โพธิ์ทอง (2552 : 9) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้และ ความสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพตน

วาสนา สิงหะเชนทร์ (2553 : 12) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงงานที่ เกี่ยวข้องกับการระบบบริหาร องค์การให้การบริหารงานอื่นบรรลุผล คือ งานธุรการ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การจัดการระบบการบริหารด้วยระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนนักเรียน และการรับนักเรียน ส่งเสริมประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์การ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานศึกษา

วรรณ หมายแดง (2551 : 14) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ควบคุม และจัดการให้สถานศึกษาดำเนินการและทุ่มเทความพยายามใน การดำเนินงานทั้งปวงของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาเด็กหรือเยาวชน ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ให้บรรลุผลตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ

อนันต์ งามสะอาด (ออนไลน์. 2553) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่สามารถจัดการ กระบวนการของการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการกระบวนการ หรือกิจกรรมการทาง การศึกษาเพื่อเป็นการให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคม ได้อย่างมีความสุข และผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้ที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทำหน้าที่กำกับ ควบคุมดูแลบริหารและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงาน ตามภารกิจของ สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์เป็นคนดีมีความสามารถและมีความสุขการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมี ประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมซึ่งสอดคล้อง กับเจตนารมณ์ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการ ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย

และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังปรากฏในบัญญัติ มาตรา 39 ที่ว่า

มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษา มีความคล่องตัวมีอิสระ และมีความเข้มแข็งรัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลโดยได้บัญญัติไว้ใน พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ดังนี้

มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคลเมื่อมีการยุบ เลิก สถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ความเป็นนิติบุคคล สิ้นสุดลง เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสอดคล้องกับบทบัญญัติ ดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ จัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลขึ้นโดยกำหนด ขอบข่ายและภารกิจ การบริหารและการจัดการสถานศึกษาขั้นเป็น 4 ฝ่าย (กระทรวงศึกษาธิการ. 2555 : 20)

การบริหารงานใน โรงเรียน 4 ฝ่ายตามกฎหมายกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และ มาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออก กฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้ ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ในเรื่องดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2555 : 21 - 23)

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้ โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้อง ความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ จัดการศึกษา มีภาระหน้าที่คือ การพัฒนา หรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้าน วิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนา

กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผล การเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ งานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา การพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานทั่วไป เป็นงานเกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้การบริหารอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขอบข่ายภารกิจ การบริหารทั่วไป มีภาระหน้าที่งาน คือ การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายองค์กร การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม การทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมประสานงานการจัดการศึกษา ในระบบ นอกกระบบ ตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่ การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายในองค์กร งานบริการสาธารณะ งานที่ไม่ ระบุไว้ในงานอื่น

3. ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาควรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถมีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ขอบข่ายภารกิจการบริหารบุคคล ประกอบด้วย การวางแผน อัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

4. ด้านการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ยึด หลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานขอบข่ายการบริหาร งบประมาณประกอบด้วย การจัดทำและเสนอของบประมาณ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบาย

ทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา การวิเคราะห์ความเหมาะสม การเสนอ ของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การเบิกจ่ายอนุมัติ งบประมาณ การโอนเงินงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากร ลงทุนเพื่อการศึกษา การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดการทรัพยากร การระดม ทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุน กู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อ การศึกษา การบริหารการเงิน การเบิกเงินจากคลังการรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การกักเงินไว้เบิกเหลือปี การบริหารบัญชี การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบประมาณทางการเงิน การจัดทำ และจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

สรุปได้ว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกสังกัดต้องจัดทำแผนผัง การบริหารงาน 4 ฝ่าย และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานตามภารกิจตามที่ระบบไว้ใน กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยละเอียด และรอบคอบตามหลักการที่เป็นสาระสำคัญของกฎกระทรวง

แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

แพรวดา สนองฝัน (2557 : 34) นำแนวคิดของ Hoyle, English and Steffy (2005) ได้เขียนหนังสือเรื่อง ทักษะที่ทำให้ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Skills for Successful 21st Century School Leaders) ประกอบด้วย 10 ทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership) 2) ทักษะด้านการกำหนดนโยบายและการปกครอง (Skills in Policy and Governance) 3) ทักษะการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Skills in Communication and Community Relations) 4) ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management) 5) ทักษะการวางแผนและการพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development) 6) ทักษะการจัดการเรียนรู้ (Skills in Instructional Management) 7) ทักษะการประเมินผลงานและการบริหารบุคลากร (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management) 8) ทักษะในการบริหารจัดการบุคลากร (Skills in Staff Management) 9) ทักษะการวิจัยทางการศึกษา การประเมินผลและการวางแผน (Skills in Educational Research, Evaluation and Planning) 10) ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)

บาร์ดและเฮนเดอร์สัน (Baird and Henderson 2006: 23) นำแนวคิดของ Harvard Business School กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการสื่อสารที่จะทำให้สามารถพูดและเขียนได้อย่างน่าเชื่อถือ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถรับรู้และรับฟังสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อออกมาจริง ๆ
3. ทักษะในการคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อรับมือกับช่วงเวลาแห่งการต่อต้านและความตึงเครียดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

4. ทักษะในการเจรจาต่อรองที่จะทำให้กลุ่มต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้
5. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้คนเชื่อถือและพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

โด (Doe ออนไลน์, 2009) โดยสถาบัน North Dakota Lead Center ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้สำรวจทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำทางการศึกษาจำนวน 68 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษา พบว่า ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อย คือ ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ทักษะการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and others) ส่วนทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Resolving Complex Problems) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Skills)

ลอค (Loc, 2010 : 9) อาจารย์ประจำภาควิชาทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งชาติเวียดนาม ได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ ผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงได้พัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้เรียนในหลักสูตรทางการบริหารการศึกษาในเวียดนามขึ้นเพื่อให้เป็นมาตรฐานในระดับนานาชาติ นอกจากนี้ Loc ยังได้ศึกษาผลการศึกษาของ Lieu ใน ปี 2009 ซึ่งได้สำรวจนักศึกษาที่กำลังจะจบการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาทางการบริหารการศึกษา (Educational Management) ในปี 2006-2007 และ 2007-2008 เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร จากผลการศึกษาดังกล่าว Loc จึงได้จัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะนักศึกษาสาขา วิชาทางการบริหารจัดการศึกษา ดังนี้

1. การสร้างพันธกิจและกลยุทธ์การบริหารจัดการ (Mission Building and Strategic Management)
2. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)
3. การใช้ ICT เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศการเรียนรู้ (Using ICT as part of the Learning Environment)
4. การบริหารการจัดการเรียนและการสอน (Management of Learning and Instruction)
5. การบริหารวัฒนธรรมโรงเรียน (Management of School Culture)
6. การแนะนำและให้คำปรึกษา (Guidance and Counseling)

7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change)
8. การบริหารการเงิน (Management of Finance)
9. การบริหารคุณภาพ (Management of Quality)
10. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

เคนเนดี (Kennedy. ออนไลน์. 2011) ได้จำแนกองค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Leadership for System Transformation มีทักษะดังนี้

1. ความร่วมมือ (Collaborative)
2. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
3. มีความกระตือรือร้น (Energetic)
4. มีความมั่นใจและกล้าหาญ (Confident and Courageous)
5. มีความยืดหยุ่น (Resilient)
6. กล้าเผชิญภายนอก (Outward facing)
7. รู้เท่าทันด้านการเมือง (Politically Astute)
8. นักคิดเชิงระบบ (Systems Thinker)
9. มีความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technologically Literate)
10. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral Skills)
11. ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Skills)

พูชชีโอ, เมอร์ด็อก, และแมนซ์ (Puccio, Murdock, and Mance. 2011: 9) สรุปว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Team Building Skill) 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem- Solving skills) 3) ทักษะการวางแผนโครงการ (Planning - Projects skills) 4) ทักษะการกำกับการทำงาน (Performance Monitoring Skills) 5) ทักษะการสื่อสารที่ดี (Communication and Climate set Skills) 6) ทักษะการสร้างสัมพันธ์ (Relationship Building Skills) 7) ทักษะการสอนงาน (Coaching skills) 8) ทักษะทางสังคม (Social skill) 9) ทักษะการตัดสินใจ (Decisionmaking Skill) 10) ทักษะการกระตุ้นใจ (Motivational Skills) 11) ทักษะการคิดเชิงสะท้อนผล (Reflective & Thinking Skills) 12) ทักษะการจัดการตนเอง (Self - Management Skills) 13) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological Skills) 14) ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical skills) 15) ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills)

ยาง (Yang, 2011: 114) ได้ศึกษาเรื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในอเมริกาเหนือ (A Literature Review of the Skills Required by 21 Century School Administrators) ผลของการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral) และต้องใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีให้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีเว็บไซต์ออนไลน์เพื่อการจัดการศึกษา สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องติดต่อกับผู้ปกครองและชุมชน จะต้องจัดให้มีช่องทางหรือเว็บไซต์ในการติดต่อกับผู้ปกครองและผู้ปกครองสามารถเข้าไปตรวจสอบการบ้าน พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การสอนของครูและผู้บริหาร

โจชิ (Joshi, ออนไลน์, 2012) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร (Administration Skills) ประกอบด้วยทักษะ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางการบริหาร (Administration Skills)
2. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills)
3. ความเข้าใจในด้านพฤติกรรม (Understanding Behavior)
4. ภาวะผู้นำ (Leadership)
5. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Decision Making)
6. การบริหารเวลา (Time Management)
7. การบริหารความเครียด (Managing Stress)
8. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral Skills)
9. ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Skills)

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD, 2012 : 51) จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาการศึกษาของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกที่มีผลการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพของ Organization for Economic Co-operation and Development OECD พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพราะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่สำคัญที่สถาบันและองค์กรชั้นนำระดับโลกต่าง ๆ ให้ความสำคัญประกอบด้วยทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building Skill) 2) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Skill)

โรบินสัน (Robinson ออนไลน์. 2012) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง “Crawling Out-of-the-Box: 5 New Skills for 21st Century School Leaders” การก้าวออกจากกรอบ: 5 ทักษะใหม่สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมีเนื้อหาสาระสรุปได้ ดังนี้ ตามที่ Houston ได้เขียนเกี่ยวกับ “Outof-the-Box Leadership” ยังมีข้อถกเถียงกันอยู่ว่าการหาวิธีที่จะก้าวออกจากแนวคิดเดิม ๆ เป็นทักษะขั้นพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้นำ การออกจากกรอบเดิม ๆ จะเป็นหลักสูตรที่ดีเยี่ยมสำหรับการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 แต่สิ่งที่ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เพื่อออกจากแนวคิดเดิม ๆ คือ ทักษะความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. การสร้างสะพาน คือ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถ “สร้างสะพานและ นำคนให้ข้ามไป เพราะเป็นเพียงหนทางเดียวที่จะสามารถพบสิ่งใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องใช้ทั้งความรู้ วิธีการ การส่งเสริม การพัฒนาและส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น ทัศนคติ พันธกิจ และค่านิยม นอกจากนี้จะต้องมีความกล้าหาญและความซื่อสัตย์จึงจะสามารถนำคนไปยังสิ่งใหม่ ๆ ได้
2. การผลักดันข้อจำกัดและขยายมุมมอง คือ การคิดนอกกรอบ ทุกคนในองค์กรต้องเปลี่ยนมุมมอง เพราะเราจะไม่สามารถก้าวออกจากแนวคิดเดิม ๆ ได้ถ้าปราศจากการลองสิ่งใหม่ ๆ
3. ความคิดสร้างสรรค์ คือ การที่จะเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องมี ความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นและปัญหาที่พบเจอในโรงเรียนต้องการผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่ สร้างสรรค์ หากระบวนการ วิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะสามารถออกจากกรอบแนวความคิดแบบเดิม ๆ ได้ด้วยการหาวิธีที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ กำจัดอุปสรรค ซึ่งนวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญสำหรับทักษะการเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. มุ่งเน้นไปที่ขนาดเล็กที่สุด “จุดเปลี่ยน ใหญ่กว่า” การออกจากกรอบ แนวความคิดเดิม ๆ นั้น ผู้นำจำนวนมากพยายามที่จะเปลี่ยนทุกอย่าง สกิลนี้ (Skinny) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสำคัญในสิ่งที่เล็กที่สุดแต่ให้ความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ มุ่งเน้นกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมจะช่วยให้ก้าวออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถกระทำให้เกิดขึ้นภายในครั้งเดียวจะต้องค่อยเป็นค่อยไป

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติ (NASSP ออนไลน์. 2013) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้ 1) การทำงานเป็นทีม (Tteamwork Skill) 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills) 3) ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Skill) 5) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill)

6) ทักษะด้านการเรียนรู้นวัตกรรม (Learning Innovation Skill) 7) ทักษะด้านการใช้ ดิจิตอล (Digital Literacy Skills) 8) ทักษะวิสัยทัศน์ (Vision Skill) 9) ทักษะการเรียนรู้เร็ว (Sensitivity Skill) 10) ทักษะการพิจารณาตัดสินใจ (Adjustment Skill) 11) ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation Skill)

วิจารณ์ สารรัตน์ (2556 : 54) นำแนวคิดของ Rocky View Schools Associate Superintendent of School มาอธิบายว่า ทักษะที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะ การสร้างทีมงาน (team building) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (conflict management) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสภาพบรรยากาศการเรียนรู้เป็นสากล (universal learning environments) เกิดขึ้นในทุก ๆ ห้องเรียน ซึ่งผู้นำสถานศึกษาเพียงลำพัง ไม่สามารถทำให้บรรลุผลในการกิจที่มากมายนี้ได้ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ดังนั้นทักษะการสร้างทีมจึงเป็นทักษะที่สำคัญทักษะหนึ่ง เมื่อมีการทำงานเป็นทีมขึ้นย่อมต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะการจัดการความขัดแย้งเพื่อลดหรือขจัดความขัดแย้งนั้น

ศูนย์สร้างสรรค์ความเป็นผู้นำและสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติ (CCL and NASSP. ออนไลน์ 2014) ได้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ จำนวน 10 ทักษะประกอบด้วย 1) ทักษะการสร้างทีมงาน (team building skills) 2) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management Skills) 3) ทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative problem Solving Skills) 4) ทักษะการตัดสินใจ (Decision Making Skills) 5) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) 6) ทักษะทางเทคโนโลยี/นวัตกรรม/ดิจิตอล (Technology/Innovation/Digital Skills) 7) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) 8) ทักษะการจูงใจ (Motivational Skills) 9) ทักษะการมอบหมายงานและการสอนงาน (Delegation and Coaching Skills) 10) ทักษะชีวิต (Life Skills)

จรววยพร ธรณินทร์ (ออนไลน์. 2550) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารยุคใหม่ควรมี 20 ทักษะ ประกอบด้วย 10 ทักษะขั้นพื้นฐาน และ 10 ทักษะขั้นก้าวหน้า ดังนี้

ทักษะขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. การวางยุทธศาสตร์และกำหนดโครงการ
2. การบริหารการเงินตามระเบียบ
3. การบริหารบุคคลที่ครบวงจร
4. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและจัดการศึกษา
5. ทักษะในการประชุม
6. ทักษะการประเมินความสำเร็จของโครงการ

7. การเขียนรายงาน การสรุปวิเคราะห์ การเสนอโครงการขนาดใหญ่
8. การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน
9. การนำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความเข้มแข็งของทีมงาน
10. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ระบบควบคุมคุณภาพและความเสี่ยง

ทักษะขั้นก้าวหน้า

11. การบริการลูกค้า (Customer Service)
12. การบริการจัดการ (Service Providers)
13. แผนการตลาด (Marketing)
14. การจัดการงาน โฆษณาและสร้างภาพลักษณ์ (Public Branding)
15. การผลิตกำลังคนที่ตลาดต้องการ
16. การสร้างเครือข่าย (Net Working)
17. ทักษะการนำเสนอและขายแนวคิด (Public Convincing and Presentations)
18. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Road Mapping)
19. การบริหารในรูปคณะกรรมการ
20. การบริหารความสำเร็จ

จากทักษะของนักการศึกษาและนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ สามารถวิเคราะห์ การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดเพื่อกำหนดเป็นตัวแปรย่อยที่จะใช้ในการวิจัยต่อไปดังนี้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 1 การวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนะนักวิชาการ

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	รวม
1.ด้านความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓					5
2.ด้านการกำหนดนโยบายและการปกครอง	✓												✓		2
3.ด้านการสื่อสารที่ดี	✓	✓	✓		✓		✓			✓		✓			7
4.ด้านมนุษยสัมพันธ์	✓		✓		✓										3
5.ด้านการบริหารจัดการองค์กร	✓						✓								2
6.ด้านการวางแผน	✓														1
7.ด้านการพัฒนาหลักสูตร	✓														1
8.ด้านการจัดการเรียนรู้	✓			✓						✓					3
9.ด้านการประเมินผลงาน กำกับการปฏิบัติงาน	✓				✓								✓		3
10.ด้านการบริหารจัดการบุคลากร ทรัพยากรมนุษย์	✓			✓									✓		3
11.ด้านการวิจัยทางการศึกษา	✓														1
12.ด้านการสร้างทีมงาน	✓				✓						✓				3
13.ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	✓				✓		✓	✓	✓	✓					5
14.ด้านในการคลี่คลายความขัดแย้ง		✓						✓				✓	✓		4

ตาราง 1 (ต่อ)

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14														ความดี
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
15.ด้านการเจรจาต่อรอง	✓														1
16.ด้านการสร้างแรงจูงใจ	✓					✓						✓			3
17.ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น			✓			✓									2
18.ด้านการแก้ปัญหา			✓			✓				✓		✓			5
19.ด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา			✓												2
20.ด้านการสร้างพันธมิตรและกลยุทธ์			✓							✓			✓		3
21.ด้านการบริหารวัฒนธรรมโรงเรียน				✓											1
22.ด้านการแนะนำและให้คำปรึกษา				✓											1
23.ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง				✓									✓		2
24.ด้านการบริหารการเงิน				✓									✓		2
25.ด้านการบริหารคุณภาพ				✓											1
26.ด้านความร่วมมือ					✓										1
27.ด้านมีภาวะที่พร้อม					✓										1
28.ด้านมีความมั่นใจและกล้าหาญ					✓					✓					2

ตาราง 1 (ต่อ)

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21															ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
29.ด้านมีความยืดหยุ่น				✓											1
30.ด้านกล้าเผชิญภายนอก				✓											1
31.ด้านรู้เท่าทันด้านการเมือง				✓											1
32.ด้านนักคิดเชิงระบบ				✓											1
33.ด้านการใช้เทคโนโลยี			✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓		7
34.ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม				✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓		6
35.ด้านการสร้างทีมงาน					✓				✓		✓				4
36.ด้านการสอนงาน					✓							✓	✓		2
37.ด้านการตัดสินใจ					✓			✓			✓		✓		4
38.ด้านการคิดเชิงสะท้อนผล						✓									1
39.ด้านความฉลาดทางอารมณ์						✓									1
40.ด้านการบริหารความเครียด								✓							1
41.ด้านความเข้าใจในด้านพฤติกรรม								✓							1
42.ด้านการบริหารเวลา								✓							1

ตาราง 1 (ต่อ)

ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	ความดี
43.ด้านการคิดนอกกรอบ									✓						1
44.ด้านความคิดสร้างสรรค์									✓		✓		✓		3
45.ด้านการคิดวิเคราะห์										✓					1
46.ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์										✓					1
47.ด้านชีวิต												✓			1
48.ด้านในการประชุม													✓		1
49.ด้านการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน													✓		1
รวม	13	5	4	10	11	13	3	9	2	8	11	2	11	9	111

หมายเหตุ การวิเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 14 คน ได้แก่ 1) Hoyle, English and Steffy (2005) อ้างถึงใน แพรดจาว สมองฝัน. 2557 : 34) 2) บาร์ตและเฮนเดอร์สัน (Baird and Henderson 2006: 23) 3) โด (Doe ออนไลน์. 2009) 4) ลอด (Loc. 2010 : 9) 5) เคนเนดี (Kennedy. ออนไลน์. 2011) 6) พุซซีโอ, เมอร์ด็อก, และแมนซ์ (Puccio, Murdock, and Mance. 2011: 9) 7) ยาง (Yang. 2011: 114) 8) โจชิ (Joshi. ออนไลน์. 2012) 9) องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD. 2012 : 51) 10) โรบินสัน (Robinson ออนไลน์. 2012) 11) สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติ (NASSP ออนไลน์. 2013) 12.) Rocky View Schools (2013 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2556 : 54) 13) ศูนย์สร้างสรรค์ความเป็นผู้นำและสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติ (CCL and NASSP. ออนไลน์ 2014) 14) จรรยาพร ธรณินทร์ (ออนไลน์. 2550)

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากทัศนะนักวิชาการพบว่า การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 49 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรสรุปได้ว่า มีตัวแปร 6 ด้านที่มีความถี่สูงจำนวน 5-8 ความถี่คือ 1) ด้านการสื่อสารที่ดี 2) ด้านการใช้เทคโนโลยี 3) ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม 4) ด้านความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 6) ด้านการแก้ปัญหา ดังนั้น ในการศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ชลบุรี ผู้วิจัยจึงได้สรุปตัวแปรออกมาทั้ง 6 ด้าน คือ 1) ด้านการสื่อสารที่ดี 2) ด้านการใช้เทคโนโลยี 3) ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม 4) ด้านความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 6) ด้านการแก้ปัญหา มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีเนื้อหารายละเอียดดังนี้

1. ด้านการสื่อสารที่ดี

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการสื่อสารที่ดี ได้มีแนวคิด ทฤษฎี นักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังนี้

กรรณิกา เรดมอนด์ ได้นำแนวคิดของ Lehmann (2011) ที่ได้อธิบายถึงผู้นำโรงเรียนต้องรู้เกี่ยวกับทักษะการใช้เครื่องมือที่เป็นประโยชน์มากที่สุดสำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า What School Leaders Need to Know About Digital Technologies and Social Media ประกอบด้วยทักษะการใช้ ดังนี้ 1) ด้านระบบดิจิทัล (Digital) 2) ด้านเทคโนโลยี (Technologies) 3) ด้านสังคมออนไลน์ (Social Media) สอดคล้องกับแนวคิดของ Consulting (2013) ได้กล่าวถึงทักษะการสื่อสารและวิธีการจัดการที่จะประสบความสำเร็จของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า 21st Century Leadership ประกอบด้วย ทักษะดังนี้ 1) การนำเสนอเชิงพลวัต (Dynamic Presentations) 2) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) 3) มีส่วนร่วม (Engaging) 4) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication) 5) มีอำนาจโน้มน้าว (Influence) ซึ่งสรุปได้ว่า ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ และมีวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานกันระหว่าง ศิลปะการพูดกับการแสดง ข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีและ อุปกรณ์โดยนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม (กรรณิกา เรดมอนด์, 2559 : 31)

Yang (2001 : 114) ได้ศึกษาเรื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชน จะต้องจัดให้มีช่องทางหรือเว็บไซต์ในการติดต่อสื่อสาร และผู้ปกครองสามารถเข้าไปตรวจสอบการบ้าน พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การสอนของครูและผู้บริหาร

พัชรา อุดมผล (2550 : 37) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถหรือความชำนาญของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งหรือแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความเข้าใจ ความคิดเห็น ความรู้สึก ทักษะคติ ความเชื่อ และอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยอาศัยการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ถึงผู้รับอย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

กัญญาณี รักยศ (2551 : 19-20) กล่าวว่า การบริหารงานโรงเรียนเป็นการทำงาน โดยใช้บุคคลอื่น ดังนั้นการใช้ทักษะการสื่อสาร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและประสบผลสำเร็จ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสื่อความหมายของวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ รับทราบในสิ่งที่ถูกต้องเหมือนกันและเข้าใจตรงกัน

จำเรียง ไพบูลย์เบ็ญจะ (2551 : 41-42) กล่าวว่า ลักษณะของทักษะการสื่อสารที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา การอำนวยการ การสั่งการ และการเสริมสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ตลอดจน การประสานงาน และให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555 : 105-106) สรุปความหมายของการสื่อสารจากนักคิดเหล่านี้คือ โรเจอร์สและชูเมกเกอร์ (Rogers & Shoemaker, 1971) เบเรลสันและสไตเนอร์ (Berelson & Steiner, 1964) ออสกู๊ด (Osgood, 1954) รวมถึง แดนซ์และลาร์สัน (Dance & Larson, 1976) ไว้ว่า เป็นการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยผ่านสื่อ ผ่านความคิดของผู้ส่งสารเป็นคำพูดหรือสัญลักษณ์ไปยังผู้รับสาร ในลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น คำพูด ท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ

กอร์เกม (Görkem, 2014 : 859-861) กล่าวว่า การสื่อสารองค์การเป็นเครื่องมือขององค์การในการชี้นำกิจกรรมการสื่อสารทั้งหมดของขององค์การ รวมถึง การแนะนำแนวทางการสื่อสารของหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งคาบเกี่ยวตั้งแต่ภาพลักษณ์ขององค์การ ความสัมพันธ์กับภายนอกและภายในองค์การ

ร็อบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008 : 132) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารและองค์การ เพราะการสื่อสารนั้นทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชาของทุกองค์การ 2) จูงใจพนักงาน เพราะผู้บริหารต้องอธิบายรายละเอียดของงานในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) เป็นสิ่งที่พนักงานใช้สำหรับพูดคุยแสดงความรู้สึกต่าง ๆ รวมถึงใช้ปรับทุกข์สุขกัน และ 4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ และข้อมูล ข่าวสารอื่น ๆ

สรุปได้ว่า ด้านการสื่อสารที่ดี คือ ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ สามารถถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารผ่านสื่อต่าง ๆ เช่นคำพูดท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ถึงผู้รับอย่างรวดเร็ว สามารถสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ชัดเจน การสื่อสารไม่คลาดเคลื่อน รวมไปถึงการสื่อความคิด การส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ไปยังบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลหนึ่ง เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น เพื่อให้เกิดความคิดและทัศนคติเหมือนกัน

2. ด้านการใช้เทคโนโลยี

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการใช้เทคโนโลยี ได้มีแนวคิด ทฤษฎี นักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังนี้

ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา (ออนไลน์. 2550) กล่าวว่า เทคโนโลยี คือ ความเจริญใน ด้านต่าง ๆ ที่ปรากฏให้เห็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นผลมาจากการศึกษาค้นคว้าทดลอง ประดิษฐ์คิดค้นสิ่ง ต่าง ๆ โดยอาศัยความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เมื่อศึกษาค้นพบและทดลองใช้ได้ผล แล้ว ก็นำออกเผยแพร่ใช้ในกิจการด้านต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาคุณภาพ และ ประสิทธิภาพในกิจการต่าง ๆ เหล่านั้น และวิชาการที่ว่าด้วยการนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ มาใช้ ในกิจการด้านต่าง ๆ จึง เรียกกันว่า “วิทยาศาสตร์ประยุกต์หรือนิยมเรียกกันทั่วไปว่า” เทคโนโลยี

วรวิทย์ นิเทศศิลป์ (2551 : 7) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง วิทยาการที่นำเอาความรู้ทาง วิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรมเทคโนโลยีมาจากคำว่า Techno ตรงกับคำว่า วิธีการ การสาน หรือการสร้าง คำว่า Logy มีความหมายว่า ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์หรือ การศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ต้องการศึกษากำหนดสภาพสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ การจัดการ การประเมินผ่านการสื่อสารที่เอื้อต่อโครงสร้างพื้นฐานและความพร้อมของผู้เรียน

เคนเนดี (Kennedy. ออนไลน์. 2011) ได้จำแนกองค์ประกอบของทักษะภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Leadership for System Transformation มีทักษะดังนี้

1. ความร่วมมือ (Collaborative)
2. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
3. มีความกระตือรือร้น (Energetic)
4. มีความมั่นใจและกล้าหาญ (Confident and Courageous)
5. มีความยืดหยุ่น (Resilient)
6. กล้าเผชิญภายนอก (Outward facing)
7. รู้เท่าทันด้านการเมือง (Politically Astute)

8. นักคิดเชิงระบบ (Systems Thinker)
9. มีความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technologically Literate)
10. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral Skills)
11. ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Skills)

พูซซิโอ, เมอร์ด็อก, และแมนซ์ (Puccio, Murdock, and Mance. 2011 : 9) สรุปว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารใน ศตวรรษที่ 21 ที่ส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วย ทักษะดังต่อไปนี้ 1) ทักษะการ สร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสูง (Highly Effective Team Building Skill) 2) ทักษะการแก้ปัญหา(Problem- Solving skills) 3) ทักษะการวางแผนโครงการ (Planning - Projects skills) 4) ทักษะการ กำกับ การปฏิบัติงาน (Performance Monitoring Skills) 5) ทักษะการ สื่อสาร ที่ดี (Communication and Climate set Skills) 6) ทักษะการ สร้างสัมพันธ์ (Relationship Building up Skills) 7) ทักษะการ สอนงาน (Coaching skills) 8) ทักษะทางสังคม (Social skill) 9) ทักษะการ ตัดสินใจ (Decision making Skill) 10) ทักษะการ กระตุ้น จูงใจ (Motivational Skills) 11) ทักษะการ คิดเชิง สะท้อนผล (Reflective & Thinking Skills) 12) ทักษะ การจัดการตนเอง (Self - Management Skills) 13) ทักษะด้านการ ใช้เทคโนโลยี (Technological Skills) 14) ทักษะด้านการ เรียนการสอน (Pedagogical skills) 15) ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills)

ยาง (Yang. 2011: 114) ได้ศึกษาเรื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 ในอเมริกาเหนือ (A Literature Review of the Skills Required by 21 Century School Administrators) ผลของการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral) และต้องใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีให้เป็น เครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีเว็บไซต์ออนไลน์เพื่อการจัดการศึกษา สามารถ สร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชน จะต้องจัดให้มีช่องทางหรือเว็บไซต์ในการติดต่อสื่อสาร และผู้ปกครองสามารถเข้าไปตรวจสอบ การบ้าน พฤติกรรมการเรียนรู้นักเรียน การสอนของครูและผู้บริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 48-49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 10 ด้าน เช่น ความทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัยทันเหตุการณ์ รองรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็ว

พรชัย เจดามาน (ออนไลน์. 2559) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0 สิ่ง ที่ท้าทายความสามารถ คือ ความสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหา การเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกในองค์กร ในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่

อนุชา โสมาณตร (ออนไลน์, 2556) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) 1) ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ 2) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์, PDAs, Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม 3) มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้าน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ออนไลน์, 2560) กล่าวว่า ทักษะความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital literacy หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเลต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

นัทธิรัตน์ พิระพันธุ์ (ออนไลน์, 2563) กล่าวว่า เนื่องด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เกิดการไหลบ่าของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างมหาศาล รวดเร็ว และต่อเนื่อง ซึ่งถ้าหากคนในสังคมยังไม่เตรียมความพร้อมให้รู้เท่าทันในการ “เลือกรับ” และ “ปรับใช้” ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเด็กและเยาวชนที่ยังขาดวิจารณญาณในการเลือกรับและปรับใช้ อาจส่งผลกระทบต่อสังคมในระยะยาว จากที่กล่าวมานั้นจึงมีความจำเป็นยิ่งที่บุคคลต้องมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทต่าง ๆ ได้ ซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล นั่นคือ การศึกษา ที่จำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างความพร้อมให้กับเด็กและเยาวชนที่จะเติบโตไปเป็นประชากรของชาติให้มีภูมิคุ้มกัน

ที่ดี มีวิจารณ์งานในการเลือกรับ และปรับใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับไปในทางที่เป็นประโยชน์และเหมาะสม

สรุปได้ว่า ด้านการใช้เทคโนโลยี คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการนำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบงาน พัฒนางาน เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ วิธีการหรือกระบวนการ เพื่อให้การดำเนินงานสะดวกรวดเร็ว ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเลต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดใน การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานใน สถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้ในการติดต่อสื่อสารทำงาน ร่วมกับผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อส่งเสริมการบริหารการจัดการเรียนรู้

3. ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้มีแนวคิด ทฤษฎี นักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังนี้

สุนันท์ สังข์ทอง (2556 : 34-36) ได้เสนอทักษะของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ประกอบด้วย

1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) กระบวนการความคิดได้มาจาก หลาย ๆ วิธีการ เช่น การระดมสมอง สร้างสิ่งใหม่ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีคุณค่า แนวคิดสร้างขึ้นจาก การทบทวน จัดเกล้า วิเคราะห์และประเมินเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์กับคนอื่น ๆ (work creativity with others) สร้างและสื่อสาร แนวคิดใหม่ ๆ ให้ผู้อื่นทราบอย่างมีประสิทธิภาพ ใจกว้างและยอมรับ แนวทางใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ และให้ความร่วมมือกับกลุ่ม แสดงออกโดยปฏิบัติอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ และเข้าใจข้อจำกัดที่เป็น จริง การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสารความคิดใหม่ ๆ ร่วมกัน

3. การนำนวัตกรรมไปใช้ (Implement Innovations) การประยุกต์นำความคิดริเริ่มไปใช้ ให้เกิดประโยชน์ต่องานทำให้ผลงานนั้นเป็นนวัตกรรม

สุภาพร ศรีศิลป์ (ออนไลน์. 2555) ได้เสนอทักษะของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ประกอบด้วย ทักษะที่ใช้ความหลากหลายของเทคนิคการใช้ ความคิด การระดมความคิด การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ที่คุ้มค่า วิเคราะห์และประเมินผล ความคิดของ ตนเอง เพื่อปรับปรุงและเพิ่มความสร้างสรรค์ของตนอยู่ตลอดเวลา การทำงาน ร่วมกับผู้อื่นอย่าง สร้างสรรค์ การสื่อสารความคิดใหม่ ๆ ร่วมกัน เปิดกว้างและตอบสนองมุมมองใหม่ ๆ

มีการเสนอแนะในการทำงานร่วมกัน แสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการทำงาน และเข้าใจข้อจำกัดในโลกยุคปัจจุบัน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2556 : 122-124) ได้เสนอทักษะของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ประกอบด้วย

1. คิดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วยการใช้เทคนิคการสร้างสรรค์ที่ หลากหลาย สร้างความคิดที่ทั้งเป็นความคิดเสริมจากเดิม และความคิดก้าวหน้าใหม่ ๆ รอบคอบ กลั่นกรอง วิเคราะห์ และประเมินความคิดตนเองเพื่อปรับปรุงและให้เกิดพลังอย่างเต็มที่

2. ทำงานอย่างสร้างสรรค์กับคนอื่น คือการพัฒนา ปฏิบัติ และสื่อสาร ความคิดใหม่สู่คนอื่น เปิดกว้างและตอบสนองต่อทักษะใหม่ ๆ ที่หลากหลาย นำมาใช้ประโยชน์ และมีผลสะท้อนต่อการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นต้นตอหรือเป็นแหล่งประดิษฐ์ในการ ทำงาน และเข้าใจข้อจำกัดของโลกที่เป็นจริงในการนำเอาความคิดใหม่มาใช้ การทำงานร่วมกับ ผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสารความคิดใหม่ ๆ ร่วมกัน ต้องกระทำซ้ำ ๆ อีกหลายครั้งและยังพบข้อผิดพลาดอีกบ่อยครั้ง

3. นำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ คือการนำเอาความคิดที่สร้างสรรค์ไปปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม มีผลที่เป็นประโยชน์ต่อสิ่งที่จะเกิดจากนวัตกรรมนั้น

อนุชา โสมาบุตร (ออนไลน์. 2556) กล่าวถึง ความสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creatively and Innovation) ประกอบด้วย

1. การคิดสร้างสรรค์ (Think Creativity) โดย 1) ใช้เทคนิคของการสร้างสรรค์ทางความคิดที่เปิดกว้าง เช่น การระดมสมอง 2) สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่และเสริมสร้างคุณค่าทางความคิดและสติปัญญา และ 3) มีความละเอียดรอบคอบต่อการคิดวิเคราะห์และประเมินแนวความคิด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์

2. การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ (Work Creativity with Others) โดย 1) มุ่งพัฒนา เน้นปฏิบัติและสื่อสารแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เปิดใจกว้างและยอมรับในมุมมองหรือโลกทัศน์ใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อระบบการทำงาน 3) เป็นผู้นำในการสร้างสรรค์งาน รวมทั้งมีความรู้และเข้าใจในสภาพการณ์ซึ่งอาจเป็นข้อเท็จจริงหรือเป็นข้อจำกัด โดยพร้อมที่จะยอมรับความคิดหรือสภาพการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นได้ 4) สามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสส่งผลต่อการเรียนรู้ และเข้าใจถึงวิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต้องใช้เวลาและสามารถนำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง

3. การนำเอานวัตกรรมมาสู่การปฏิบัติ (Implement Innovations) 1) โดยปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดคุณประโยชน์ต่อการปรับใช้และพัฒนาจากผลแห่งนวัตกรรมที่นำมาใช้ 2) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ประกอบด้วย

เบญจวรรณ ถนอมชัยวัช (2559 : 215-216) กล่าวว่า การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม (Creatively and Innovation) โดยสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่และเสริมสร้างคุณค่าทางความคิดและสติปัญญา มีความละเอียดรอบคอบต่อการคิดวิเคราะห์ และประเมินแนวความคิดเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ สามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาสส่งผลต่อการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรม และสามารถนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นการสร้างความคิดที่หลากหลาย มีกระบวนการความคิดได้มาจากหลาย ๆ วิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม วางแผน ออกแบบและ พัฒนานวัตกรรมให้มีความทันสมัยเหมาะสม สร้างความคิดที่ทั้งเป็นความคิดเสริมจากเดิม และความคิดก้าวหน้าใหม่ ๆ สามารถวิเคราะห์และประเมินแนวคิดของตนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการสร้างสรรค์นวัตกรรมสร้างและสื่อสารแนวคิดใหม่ ๆ ให้ผู้อื่นทราบอย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับแนวทางใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ทำงานร่วมกับผู้อื่น อย่างสร้างสรรค์ สื่อสารความคิดใหม่ ๆ เรียนรู้และเข้าใจว่าความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต้องใช้เวลาการนำนวัตกรรมไปใช้ (Implement Innovations) ริเริ่มการประยุกต์นำความคิดไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานทำให้ผลงานนั้นเป็นนวัตกรรม สามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินผลการใช้และปรับปรุงแก้ไขนวัตกรรมให้มีความทันสมัย

4. ด้านความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ได้มีแนวคิด ทฤษฎี นักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 48-49) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรวดเร็วคำนึงถึงคำสัญญา คำนึงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือบรรลุเป้าหมาย

เบนนิส (Bennis.W. ออนไลน์, 2002) กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสติปัญญา เฉลียวฉลาด ท่านมีคำคมประจำตัวว่า หัวใจที่สำคัญในการสร้างทักษะความเป็นผู้นำ คือ การมีความไว้วางใจทีมงาน การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น จะต้องรักษาภาพพจน์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ใช่การสร้างภาพลักษณ์ที่หลอกลวงแห่งการเป็นคนเก่ง คนดี

โรบินสัน (Robinson ออนไลน์, 2012) ได้เขียนบทความออนไลน์เรื่อง “Crawling Out-of-the-Box: 5 New Skills for 21" Century School Leaders” การคิดคลานออกจากกรอบ: 5 ทักษะใหม่

สำหรับผู้นำ โรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมีเนื้อหาสาระสรุปได้ ดังนี้ ตามที่ Houston ได้เขียนเกี่ยวกับ “Outof-the-Box Leadership” ยังมีข้อถกเถียงกันอยู่ว่าการหาวิธีที่จะคลานออกจากแนวคิดเดิม ๆ เป็นทักษะขั้นพื้นฐานสำหรับการเป็นผู้นำ การออกจากกรอบเดิม ๆ จะเป็นหลักสูตรที่ดีเยี่ยมสำหรับการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 แต่สิ่งที่ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เพื่อออกจากแนวคิดเดิม ๆ คือ ทักษะความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. การสร้างสะพาน คือ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถ “สร้างสะพานและ นำคนให้ข้ามไป เพราะเป็นเพียงหนทางเดียวที่จะสามารถพบสิ่งใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องใช้ทั้งความรู้ วิธีการ การส่งเสริม การพัฒนาและส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม นอกจากนี้จะต้องมีความกล้าหาญและความซื่อสัตย์จึงจะสามารถนำคนไปยังสิ่งใหม่ ๆ ได้

2. การผลักดันข้อจำกัดและขยายมุมมอง คือ การคิดนอกกรอบทุกคนในองค์กรต้องเปลี่ยนมุมมอง เพราะเราจะไม่สามารถตีคลานออกจากแนวคิดเดิม ๆ ได้ถ้าปราศจากการลองสิ่งใหม่ๆ

3. ความคิดสร้างสรรค์ คือ การที่จะเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นและปัญหาที่พบเจอในโรงเรียนต้องการผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ หากระบวนการวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะสามารถออกจากกรอบแนวความคิดแบบเดิม ๆ ได้ด้วยการหาวิธีที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ นำวิธีการใหม่ๆ มาใช้กำจัดอุปสรรค ซึ่งนวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญสำหรับทักษะการเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มุ่งเน้นไปที่ขนาดเล็กที่สุด “จุดเปลี่ยน ใหญ่กว่า” การออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ นั้น ผู้นำจำนวนมากพยายามที่จะเปลี่ยนทุกอย่าง สกิลินี (Skinny) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ต้องให้ความสำคัญในสิ่งที่เล็กที่สุดแต่ให้ความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ มุ่งเน้นกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมจะช่วยให้ตีคลานออกจากกรอบแนวความคิดเดิม ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดขึ้นภายในครั้งเดียวจะต้องค่อยเป็นค่อยไป

วชิรินทร์ สุกใส (2559 : 47) กล่าวถึง ด้านความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถภาพในอนาคตของหน่วยงานหรือองค์กรที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการที่จะให้เป็นไปบนพื้นฐานความสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย และภาระหน้าที่ของหน่วยงานในองค์กรสามารถพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรอบรู้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติพัฒนาบุคคลและพัฒนาทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการ

นนทิพร สาน้อย (2557 : 44) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หมายถึงคุณสมบัติของผู้ที่มองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ด้านความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำจะต้องมองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ มองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ของหน่วยงานในสถานศึกษา สามารถพัฒนาองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ อยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำสถานศึกษาสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความไว้วางใจทีมงาน เป็นผู้นำที่ดีและรักษาภาพพจน์เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้มีแนวคิด ทฤษฎี นักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังนี้

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระราชนิพนธ์ หลักราชการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักคุณธรรมและจริยธรรมในวิชาชีพข้าราชการที่สำคัญยิ่งสำหรับข้าราชการพึงยึดถือเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติราชการ 10 ประการ มีใจความสำคัญสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547 : 4-5)

1. ความสามารถ หมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ ได้ดียิ่งกว่าผู้มีโอกาสเท่า ๆ กัน
2. ความเพียร หมายถึง ความกล้าหาญไม่ย่อท้อต่อความลำบาก และบากบั่นเพื่อจะข้ามความขัดข้องให้จงได้โดยใช้ความวิริยภาพมิได้ลดหย่อน
3. ความมีไหวพริบ หมายถึง รู้จักสังเกตเห็นโดยไม่ต้องมีใครเตือนว่าเมื่อมีเหตุเช่นนั้นจะต้องปฏิบัติอย่างนั้น เพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุดแก่กิจการทั่วไปและรีบทำการอันเห็นควรนั้นโดยฉับพลัน
4. ความรู้เท่าถึงการณ หมายถึง รู้จักปฏิบัติการอย่างไรจึงจะเหมาะสมแก่เวลาและอย่างไรที่ได้รับเหตุผลเหมาะสมถึงจะเป็นประโยชน์สูงสุด
5. ความซื่อตรงต่อหน้าที่ หมายถึง ตั้งใจกระทำการซึ่งได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
6. ความซื่อตรงต่อบุคคลทั่วไป หมายถึง ให้ประพฤติดูตรงต่อคนทั่วไป รักษาตนให้เป็นคนที่เขาทั้งหลายจะเชื่อถือได้

7. ความรู้จักนิตยคน ข้อนี้เป็นข้อสำคัญสำหรับผู้มีหน้าที่ติดต่อกับผู้อื่นไม่ว่าเป็นผู้ใหญ่หรือผู้น้อย

8. ความรู้จักผ่อนผัน หมายความว่า ต้องเป็นผู้ที่รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวว่าเมื่อใดควรตัดขาด และเมื่อใดควร โอนอ่อน หรือผ่อนผันกันได้ มิใช่แต่จะขัดขืนหลักเกณฑ์หรือระเบียบอย่างเดียว ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสีย ควรจะยืดหยุ่นได้

9. ความมีหลักฐาน ข้อนี้ประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ประการ คือ มีบ้านอยู่เป็นที่ เป็นทาง มีครอบครัวอันมั่นคง และตั้งตนไว้ในที่ชอบ

10. ความจงรักภักดี หมายความว่า ขอมเสียดสละเพื่อประโยชน์แห่งชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์

ยาง (Yang, 2011: 114) ได้ศึกษาเรื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในอเมริกาเหนือ (A Literature Review of the Skills Required by 21 Century School Administrators) ผลของการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral) และต้องใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีให้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีเว็บไซต์ออนไลน์เพื่อการจัดการศึกษา สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชน จะต้องจัดให้มีช่องทางหรือเว็บไซต์ในการติดต่อสื่อสาร และผู้ปกครองสามารถเข้าไปตรวจสอบการบ้าน พฤติกรรมการเรียนรู้นักเรียน การสอนของครูและผู้บริหาร

ธีระ รุญเจริญ (2553 : 128) ได้กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง โปร่งใส ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชั่น อดทน อดกลั้น รับฟังความคิดเห็น เป็นคนดีของสังคม

โจชิ (Joshi, ออนไลน์, 2012) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร (Administration Skills) ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางการบริหาร (Administration Skills)
2. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills)
3. ความเข้าใจในด้านพฤติกรรม (Understanding Behavior)
4. ภาวะผู้นำ (Leadership)
5. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Decision Making)
6. การบริหารเวลา (Time Management)
7. การบริหารความเครียด (Managing Stress)
8. ทักษะด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral Skills)

9. ทักษะด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Skills)

จรรยาพร ธรณินท์ (ออนไลน์. 2550) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมว่า เป็นแนวความคิดที่บังคับให้มีพฤติกรรมดี และจริยธรรม คือความประพฤติที่เป็นธรรมชาติ เกิดคุณธรรมในตัวเอง ก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคม หรือเป็นข้อควรประพฤติปฏิบัติ อาจกล่าวโดยสรุปว่า คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนอย่าง ถูกต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา ใจ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553 : 36) ได้กล่าวว่า หลักการปฏิบัติงานของผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารมี 4 ประการ คือ

1. ปัญญาพละ คือกำลังแห่งความรู้เรื่องตน เรื่องคน และเรื่องงาน
2. วิริยะพละ คือกำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่น
3. อดวิชัยพละ คือกำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากอบายมุข
4. สังคหพละ คือกำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานคนร่วมงานดี

สรุปได้ว่า ด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง คุณสมบัติที่ดีของผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าตำแหน่งอื่น บริหารสถานศึกษาด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชั่น อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดทั้งชอบ เป็นคนดีของสังคม ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความดี มีคุณธรรมจริยธรรมก็จะได้รับการยอมรับนับถือ ต้องแสดงให้เห็นความเพียร ความกล้าหาญไม่ย่อท้อต่อความลำบาก มีไหวพริบ รู้จักสังเกตเห็นโดยไม่ต้องมีใครเตือน รู้เท่าถึงการณ์ ซื่อตรงต่อหน้าที่ ซื่อตรงต่อบุคคลทั่วไป รู้จักผ่อนผัน ขอมเสียสละเพื่อประโยชน์แห่งชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์

6. ด้านการแก้ปัญหา

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการแก้ปัญหา ได้มีแนวคิด ทฤษฎี นักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังนี้

จันทรานี สงวนนาม (2551 : 235) กล่าวถึง ทักษะการแก้ปัญหา หมายถึง จะต้องแก้ที่สาเหตุแห่งปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหามีได้หลายอย่าง การแก้ปัญหาคือหาชุดของทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้และควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

วิจารณ์ พานิช (2555 : 32) กล่าวถึงทักษะการแก้ปัญหา คือ ความสามารถในการใช้เหตุผลในการคิดได้หลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ คิดกระบวนการระบบโดยวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหา คิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ เปรียบเทียบความเห็นหลักเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศกับข้อโต้แย้ง คิดหาวิธีแก้ปัญหาได้หลายทางทั้งที่ยอมรับความคิดเห็นที่ตรงกันและเห็นต่าง เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด

สมหมาย อำคอนกลอย (2559 : 1) กล่าวถึงทักษะการแก้ปัญหา คือ ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร ผู้บริหารควรมีการศึกษาในรายละเอียดของเหตุการณ์ มีการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ มีการแก้ไขปัญหาคด้วยนวัตกรรมใหม่โดยคำนึงถึงการบรรลุผลวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นหลัก

พรสวรรค์ วงศ์คารธรรม (2558 : 111) กล่าวถึง ทักษะการแก้ปัญหา หมายถึง เป็นกระบวนการทางความคิดในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ต้องใช้ทักษะการคิดขั้นสูงทั้งการคิดเอกลักษ์ และเอกลักษ์ร่วมกันอย่างกลมกลืนเพื่อให้การแก้ปัญหานั้นประสบผลสำเร็จ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2559 : 30) กล่าวถึง ทักษะการแก้ปัญหา หมายถึง บุคคลต้องมีความสามารถในการจำแนกแยกแยะความคิด และความรู้สึกละเอียดในการประเมินและตัดสินใจปัญหา มีความสามารถในการปฏิบัติตนให้ถูกต้องและเหมาะสมตามกาลเทศะและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ทั้งแก่ตนเอง และผู้อื่น ตลอดจนสามารถยอมรับข้อที่ผิดพลาดหรือผลของการกระทำของตนเองอย่างมีสติ

สรุปได้ว่า ด้านการแก้ปัญหา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจำแนกแยกแยะความคิด และความรู้สึกละเอียดในการประเมินและตัดสินใจปัญหา จะต้องแก้ปัญหาคด้วยวิธีการที่หลากหลาย คิดกระบวนการเป็นระบบโดยวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาเปรียบเทียบ ข้อโต้แย้ง แก้ปัญหาคได้ทั้งที่ยอมรับความคิดเห็นที่ตรงกันและเห็นต่าง การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา นำเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

จากการศึกษาการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการใช้กลยุทธ์และกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้านดังนี้

1. ด้านการสื่อสารที่ดี หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการตีความ วิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ สามารถถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารผ่านสื่อต่าง ๆ เช่นคำพูดท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ถึงผู้รับอย่างรวดเร็ว สามารถสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ชัดเจน การสื่อสารไม่คลาดเคลื่อน รวมไปถึงการสื่อความคิด การส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ไปยังบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลหนึ่ง เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น เพื่อให้เกิดความคิดและทัศนคติเหมือนกัน

2. ด้านการใช้เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการนำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบงาน พัฒนางาน

เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ วิธีการหรือกระบวนการ เพื่อให้การดำเนินงานสะดวกรวดเร็ว ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้ในการติดต่อสื่อสารทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อส่งเสริมการบริหารการจัดการเรียนรู้

3. ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นการสร้างความคิดที่หลากหลาย มีกระบวนการความคิดได้มาจากหลาย ๆ วิธีการ สร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม วางแผน ออกแบบและ พัฒนานวัตกรรมให้มีความทันสมัยเหมาะสม สร้างความคิดที่ทั้งเป็นความคิดเสริมจากเดิม และความคิดก้าวหน้าใหม่ ๆ สามารถวิเคราะห์และประเมินแนวคิดของตนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการสร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างและสื่อสารแนวคิดใหม่ ๆ ให้ผู้อื่นทราบอย่างมีประสิทธิภาพ ขอมรับแนวทางใหม่ๆ ที่นำมาใช้ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ สื่อสารความคิดใหม่ๆ เรียนรู้และเข้าใจว่าความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต้องใช้เวลาการนำนวัตกรรมไปใช้ (Implement Innovations) ริเริ่มการประยุกต์นำความคิดไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานทำให้ผลงานนั้นเป็นนวัตกรรม สามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินผลการใช้และปรับปรุงแก้ไขนวัตกรรมให้มีความทันสมัย

4. ด้านความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำจะต้องมองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ มองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ของหน่วยงานในสถานศึกษา สามารถพัฒนาองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ อยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เห็นความสำคัญของ ICT และมองอนาคตว่า ICT จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำสถานศึกษาสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความไว้วางใจทีมงาน เป็นผู้นำที่ดีและรักษาภาพพจน์เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง คุณสมบัติที่ดีของผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าตำแหน่งอื่น บริหารสถานศึกษาด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชั่น อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดทั้งชอบ เป็นคนดีของสังคม ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความดี มีคุณธรรมจริยธรรมก็จะได้รับการยอมรับนับถือ ต้องแสดงให้เห็นความเพียร ความกล้าหาญไม่ย่อท้อต่อความลำบาก มีไหวพริบ รู้จักสังเกตเห็นโดยไม่ต้องมีใครเตือน รู้เท่าถึงการณ์ ซื่อตรงต่อ

หน้าที่ ซึ่งตรงต่อบุคคลทั่วไป รู้จักผ่อนผัน ขอมเสียดสละเพื่อประโยชน์แห่งชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์

6. ด้านการแก้ปัญหา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจำแนกแยกแยะความคิด และความรู้สึกละเอียดใช้ในการประเมินและตัดสินปัญหา จะต้องแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย คิดกระบวนการเป็นระบบโดยวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหา เปรียบเทียบข้อโต้แย้ง แก้ปัญหาได้ทั้งที่ยอมรับความคิดเห็นที่ตรงกันและเห็นต่าง การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา นำเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ตั้งอยู่เลขที่ 25/11 ซอยหมู่บ้านศิลาวิดี 5 ตำบล อ่างศิลา อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี 20000 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรการ 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 โดยแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (ชลบุรี – ระยอง) ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. ออนไลน์. 2563) ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 9 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มการส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. กลุ่มกฎหมายและคดี

10. หน่วยตรวจสอบภายใน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 11 อำเภอ 92 ตำบล 687 หมู่บ้าน การปกครอง ส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 9 แห่ง เทศบาลตำบล 29 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 58 แห่ง และมีรูปแบบการปกครองพิเศษ 1 แห่ง คือ เมืองพัทยา แยกจากการ ปกครองของ อำเภอบางละมุง เนื่องจากเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับนานาชาติ ซึ่งมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว อำเภอทั้ง 11 ของจังหวัดชลบุรี ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอพนัสนิคม อำเภอบ้านนาเมือง อำเภอพานทอง อำเภอบ้านบึง อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะจันทร์ อำเภอบ่อทอง อำเภอหนองใหญ่ อำเภอบางละมุง อำเภอสัตหีบ และอำเภอเกาะสีชัง จำนวนประชากร 1,421,425 คน

ทิศทางการบริหารการพัฒนาการศึกษา

วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ ระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานในระดับชาติและระดับสากล
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มี คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
4. พัฒนาระบบการจัดการและการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด

เป้าประสงค์ (Goals)

1. นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีการพัฒนาที่เหมาะสมตามวัยและมีคุณภาพ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเป็นธรรม
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะ ทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ ได้

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่บุคลากรและสถานศึกษา เน้นการทำงานแบบบูรณาการบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ (Strategy)

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐานทุกระดับ
2. การเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพและเสมอภาค
3. พัฒนาคุณภาพผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้มาตรฐาน และมีคุณธรรม จริยธรรม

4. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

ค่านิยมหลัก (Core values)

“ ซื่อสัตย์ พร้อมบริการ สุภาพ มีคุณธรรม “ ด้วยย่อ “ ISPM ” (Integrity, Service, mind, Polite, Morality)

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ได้นำนโยบายของรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยง เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาการขยายโอกาสทางการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย มีเป้าประสงค์ที่จะพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะ ทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และงานวิจัยนี้จะช่วยให้เป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรม พัฒนาตนเอง พัฒนางานวิชาชีพ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี มีสมรรถนะที่ดี และการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียนและสังคมส่วนรวม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

Waston (2000 : 95) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนประเทศแคนาดาโดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำ ในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์การมีวิสัยทัศน์การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีการลดขนาดกำลังคนในการทำงานและยอมรับในความหลากหลายของสังคมที่มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำให้ความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสอนอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่นการติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

Scott (2005 : 82) ศึกษาสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหาร โดยการทำการสำรวจความคิดเห็น ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน 35 คน และครู 117 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อว่าสมรรถนะความเป็นผู้นำทุกด้านมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี แต่ครูความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของการเป็นผู้นำ กลุ่มอาจารย์ใหญ่ และกลุ่มครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหาร แต่ครูประถมศึกษาและครูมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

Willeto (2001 : 109) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิผลขององค์กร โดยศึกษาผลจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรมในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยระดับวิทยาเขต ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุพันธกิจของวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลประกอบในการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่ วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินและผู้เกี่ยวข้องเพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเนื้อหาหลงใน Leadership educational plan (LEAP II) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นแนวทางในการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของสถาบัน

Perrenoud (2007 : 59) ทำการสำรวจเพื่อระบุมรรณณะด้านเทคโนโลยีของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชนบทขนาดเล็กในรัฐโอคาโฮ ประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาชนบทขนาดเล็ก 43 คน ในรัฐโอคาโฮ เครื่องมือการรวบรวมข้อมูลได้แก่แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผู้วิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีทั้งสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอ้างอิง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้อำนวยการเขตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า สมรรถนะของเทคโนโลยีของผู้อำนวยการเขตมีอิทธิพลต่อการนำเทคโนโลยีไปใช้ในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้อำนวยการเขตเกือบทั้งหมด เห็นว่ารูปแบบความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียนที่น่าสนใจในแบบสอบถาม ผลการทดสอบด้วยค่าไค – สแควร์ ปรากฏว่า ไม่พบความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้อำนวยการเขตการศึกษาชนบทขนาดเล็ก เชื่อว่าการใช้เทคโนโลยีของตนเองน่าจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหาร และครูในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะ ผู้อำนวยการเขตของเขตการศึกษาชนบทขนาดเล็ก เหล่านี้มีความใกล้ชิดกับผู้บริหารและครูในเขตของตนมากกว่าผู้อำนวยการของเขตการศึกษานานาชาติ

งานวิจัยในประเทศ

รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ (2556 : 7, 134, 184-185) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาลักษณะของปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติ การจัดการความรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติ การจัดการความรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษากรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ 3) เพื่อสร้างแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยทดสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relation) ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติ การจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับตัวแปรเกณฑ์ คือ สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษากรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 278 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของปัจจัยแต่ละปัจจัยที่พบอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยเจตคติ ($\bar{X} = 4.64$) ปัจจัยการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.56$) ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.56$) ปัจจัย

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.55$) และปัจจัยสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ($X = 4.54$) ส่วนปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.47$) และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ($\bar{X} = 4.41$) ส่วนตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลรวมต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติภาวะผู้นำ และความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าเท่ากับ 243, 230, 227, .098, .096 และ .096 ตามลำดับ สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์การจัดการความรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เจตคติ ภาวะผู้นำ และความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าเท่ากับ .190, .178, .109, .097 และ .086 ตามลำดับ นอกจากนี้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษายังได้รับอิทธิพลรวมจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การจัดการความรู้ เจตคติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ และความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าเท่ากับ .417, .309, .276, .243, .205 และ .162 ตามลำดับ ตัวแปรพยากรณ์ในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ สามารถร่วมกันมีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ประมาณร้อยละ 99.11

แพรวดา สมองผัน (2557 : 5, 102, 145) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะของผู้บริหารและเสนอแนวการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบ Mini EDFR (Mini Ethnographic Delph Futures Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นการพัฒนารอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย ส่วนระยะที่ 2 รอบแรกเป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structure Interview) และรอบสองเป็นการสอบถามความเห็น ด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำมาเป็นเกณฑ์ในการคาดการณ์แนวโน้มทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัย พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน โดยทักษะที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน ส่วนแนวโน้มเป็นไปได้มากและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับสุดท้าย คือ ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ แนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาทักษะด้าน เทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิค วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ทักษะด้านมนุษย คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้ม

วารกรณ์ สกุลวิวรรณ (2558 : 7, 82, 124-126) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี และ 3) ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี จำนวน 123 โรง ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนรวมทั้งสิ้น 246 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstien) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารและพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วม ระบบข้อมูลเพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจ การสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอกการจัดองค์กร และภาวะผู้นำ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยคือการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ทุ่มเวลาในการทำงานสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย บรรยากาศของความคาดหวังที่สูง พันธกิจของโรงเรียน มีความชัดเจนและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กรการบริหารและพัฒนาบุคลากร การจัดองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กรณีการเรดมอนด์ (2559 : 6, 93, 103-104) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 680 คน ปีการศึกษา 2558 ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมเอมอส Amos ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวิจัย 72 ตัวบ่งชี้ ได้รับการคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทุกตัวโดยมีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 34.88 ค่าองศาอิสระ(df) เท่ากับ 25 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.09 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง(GFI) เท่ากับ 0.09 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGF) เท่ากับ 0.97 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักมีค่าระหว่าง 0.84 -0.95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกองค์ประกอบหลัก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยมีค่าระหว่าง 0.70-0.92 และค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้มีค่าระหว่าง 0.46-0.90 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.30 ทุกองค์ประกอบย่อยและทุกตัวบ่งชี้

ปัทมพร พงษ์เพชร (2561 : 4, 70-71, 98-99) ได้ศึกษาทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน และ 4) ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 166 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก

ไปน้อย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีมรองลงมาคือ ทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ทักษะเทคโนโลยี นวัตกรรม ดิจิทัล 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การวัดผล ประเมินผลการเรียน รองลงมา คือ การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ การส่งเสริมความรู้ และประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมากที่สุด ($r_{xy} = .835$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะเทคโนโลยี นวัตกรรม ดิจิทัล และทักษะความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนร่วมกันทำนุบำรุงการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ได้ร้อยละ 73.30 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้ $Z' = .351x_4 + .397x_5 + .222x_1$

คณินันต์ กิจวิธิ (2560 : 4, 76, 116-117) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 128 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามจำนวน 46 ข้อ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความซื่อสัตย์และคุณธรรม ด้านความมุ่งมั่นและพากเพียร มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายชุมชน ด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์และด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี มีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกันมีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวม รายด้าน และรายข้อ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ข้อ 3 ในด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ คือ มีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และข้อ 4 ในด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี คือ มีความสามารถนำประชาชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ในการดำเนินงานของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดต่างกันมีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 โดยรวม รายด้าน และรายข้อ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ข้อ 3 ในด้านการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์คือ มีความสามารถในการนำความคิดที่สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม และข้อ 7 ในด้านการมีวิสัยทัศน์ คือ มีผลสำเร็จของงานบริหารสถานศึกษาเป็นที่ประจักษ์ เช่น ได้รับเกียรติบัตรผู้บริหารดีเด่น สถานศึกษาดั้งแบบ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไกรสร เจริญทอง (2561 : 5, 70, 101-102) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญที่จะทำให้ทุกองค์กรมีการพัฒนา โดยเฉพาะในสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ดังนั้นการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและ 3) ศึกษาแนวทางพัฒนา โดยการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เป็นกรรมการสถานศึกษา 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.80-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 มีค่าอำนาจจำแนก 0.29-0.87 ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมาย 8 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของประธานกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เป็นกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพและขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาด้านภาษาเพื่อการสื่อสารเทคโนโลยี

มณฑาทิพย์ นามนุ (2561 : 13, 44, 86-87) ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และ 2) เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 310 คน โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิแบบมีสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า

1) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน และ 2) ผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี สรุปได้ว่า การดำเนินการบริหารสถานให้สัมฤทธิ์ผลนั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายด้าน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาจัดการระบบอย่างเป็นรูปธรรม เพราะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งลักษณะของงานที่เกิดขึ้นจะมีความต่างและมีความเหมือนกันตามแต่บริบทของสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องกำหนดวิธีการและเทคนิคที่หลากหลายในการดำเนินงานให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและพัฒนางานวิชาการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดแก่ผู้เรียน พร้อมทั้งมีกระบวนการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ