

SMTA สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

SMTA the Performance Competencies of Educational Administrators in the 21st Century

อรอุษา อินวรรณ^{1*}, ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์², มุจลินทร์ ผลกล้า³

Onusa Inwanna^{1*}, Saruthipong Bhuwatvaranon², Mudchalin Pholkla³

^{1,2} สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

^{1,2} Department of Educational Administration, Faculty of Educational, Songkhla Rajabhat University

³ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

³ Department of Faculty of Humanities and Social Sciences, Songkhla Rajabhat University

* Corresponding email: Onusa22532@gmail.com

Received: 25 ตุลาคม 2568; Revised: 1 มกราคม 2569; Accepted: 18 มีนาคม 2569

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสำคัญ แนวคิด และองค์ประกอบของ SMTA สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะต้องมีทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิสัยทัศน์ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา รวมถึงทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม อีกทั้งผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ และความโปร่งใสในการบริหารงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาอย่างมีศักยภาพ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา สมรรถนะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยผู้เขียนได้ค้นพบองค์ความรู้ คือ SMTA สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 สมรรถนะได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ทักษะการบริหารจัดการ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม และ 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการและการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: สมรรถนะ, ผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the significance, concepts, and components of SMTA the work competencies of school administrators in the 21st century, which are key factors in enhancing the quality of education to align with the rapidly changing and complex context of modern society. School administrators with strong competencies must possess knowledge, abilities, skills, attitudes, and leadership qualities that enable them to drive their organizations toward sustainable success. They should emphasize work achievement, academic and visionary leadership, the use of technology and innovation in educational management, as well as effective communication and teamwork skills. In addition, administrators should continuously develop themselves to adapt to social, economic, and technological changes appropriately. Furthermore, they must serve as ethical role models who demonstrate responsibility, transparency, and integrity in administration. They should also promote teachers' and staff's professional growth while fostering networks of collaboration with the community to support educational management. These competencies collectively empower school administrators to manage educational institutions effectively and lead them toward stable and sustainable success. The author discovered new knowledge known as SMTA the Work Competencies of School Administrators in the 21st Century, which consist of four key competencies: Self-Development, Management Skills, Teamwork, and Academic and Transformational Leadership.

Keywords: Competency, School Administrator, 21st Century

บทนำ

การศึกษาเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาบุคคล สังคม และประเทศชาติ ช่วยสร้างกำลังคนให้มีคุณภาพพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 มีบทบาทสำคัญในการผลักดันประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง และก้าวไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้วอย่างมั่นคง โดยรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต โลกยุคปัจจุบันได้เกิดพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกจากการก้าวผ่านจากศตวรรษที่ 20 เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 (ศิริินภา อยู่ปูน และ ศิริพงษ์ เสาภายน. 2567: 391)

ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2001 - 2100 หรือ ปี พ.ศ. 2544 - 2643) เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสื่อวัฒนธรรม เทคโนโลยีและการสื่อสารไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน รวมถึงวงการศึกษาด้วย เนื่องจากประเทศไทยมีปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับทั้งจุดอ่อนของระบบการศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้การศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ เพราะการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ (จิรนนท์ วงษ์มาก. 2567: 11)

การจัดการศึกษาจึงต้องวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีทักษะและสมรรถนะสูง และปรับหลักสูตรการเรียน การสอนให้บูรณาการกับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงวัยเพียงพอ

ต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565: 3) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้มีการประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 6 เมษายน 2560 ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีบทบัญญัติไว้ใน มาตรา 54 รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ อย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565: 29)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2562 ได้กำหนดค่านิยมการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาระดับก่อนอุดมศึกษา และกำหนดใน มาตรา 10 การจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิ และโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพหรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ การศึกษาสำหรับคนพิการ ให้จัดตั้งแต่แรกเกิดหรือพบความพิการโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่กำหนดในกฎกระทรวง การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษ ต้องจัดด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565: 29) ข้อบังคับคุรุสภาด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดว่าผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) การปฏิบัติหน้าที่ครู 2) การจัดการเรียนรู้ และ 3) ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ที่ครูต้องรับผิดชอบ และในสถานศึกษาปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และสถานการณ์ (ศิรินภา อยู่ปูน และศิริพงษ์ เสาภายน, 2567: 392)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทิศทางการกระบวนทัศน์ในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนให้เข้ากับบริบทของสังคมตลอดจนสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และสอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก ดังกล่าวได้อย่างทันท่วงที (ศิรินภา อยู่ปูน และศิริพงษ์ เสาภายน, 2567: 391-392) ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การจะประเมินการทำงานเพื่อการพัฒนาได้นั้น ต้องกำหนดสมรรถนะเพื่อระบุถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสมรรถนะ (Competency) นั่นคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมส่วนบุคคลที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากความรู้และทักษะ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นมากกว่าบุคคลอื่น สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร (จิรนนท์ วงษ์มาก, 2567: 11-12)

ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร คือ ผู้บริหารที่มีความสามารถในการพัฒนาบริหารองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นในการพัฒนาการศึกษา สมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ประเภท จำนวน 8 ด้าน ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัย การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์ (ประเสริฐ กำเลิศทอง, 2560: 4) จากบทบาทดังกล่าวผู้บริหารการศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพ

มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นตามระดับวิทยฐานะที่คาดหวัง และต้องมีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีสมรรถนะเต็มตามศักยภาพ (อัญชลี ไหมทอง, 2566: 2)

จากแนวคิดข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาตนเอง (Self-Development Competency) ทักษะการบริหารจัดการ (Management Skills Competency) การทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) และภาวะผู้นำทางวิชาการและการเปลี่ยนแปลง (Academic and Transformational Leadership Competency) SMTA สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นหัวใจสำคัญและเป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ในการสร้างทักษะในศตวรรษที่ 21 ให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงการเป็นพลเมืองของโลกที่สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข (จิรพรรณภูฏี ภูมิรินทร์ และ สายสุตา เตียเจริญ, 2562: 209)

แนวคิด ทฤษฎี และกรอบแนวคิด

ความหมายของสมรรถนะในศตวรรษที่ 21

ความหมายของสมรรถนะ (Competency) คำว่า "สมรรถนะ" ภาษาอังกฤษใช้คำว่า competency มักถูกนิยามให้คำจำกัดความและความหมายแตกต่างกันออกไปตามความเข้าใจ ของนักวิชาการที่ศึกษาแต่ละคน สมรรถนะมีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ศักยภาพ หรือ ความสามารถ” คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร เช่น พฤติกรรมการทำงาน และสมรรถนะที่แสดงถึงระดับความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (ฤกษ์ชัย เจริญแรง, 2564: 14) ซึ่งมีนักวิชาการได้สรุปเป็นความหมายของสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งคุณลักษณะ พฤติกรรม และระดับความสามารถ ได้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, อ้างถึงใน ลลิตา แสนสุข, 2566 หน้า 16) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถทางใดทางหนึ่ง ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “ability” นอกจากนี้ในภาษาอังกฤษยังมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่อีกหลายคำ ได้แก่ capability, proficiency, expertise, skill, aptitude แต่ยังมีคำเฉพาะว่า competency ซึ่งในภาษาไทยใช้คำว่า “สมรรถนะ” ที่มีลักษณะเฉพาะเพิ่มขึ้นแต่บางองค์กรใช้ คำว่า “ความสามารถ”

ประเสริฐ กำเลิศทอง (2560: 21) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะความสามารถของแต่ละบุคคล (Attributes) ซึ่งจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

ฤกษ์ชัย เจริญแรง (2564: 17) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึงสมรรถนะที่จะนำมาใช้ในการบริหารและประเมินผลงานของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของข้าราชการและระบบราชการนั้นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

อัญชลี ไหมทอง (2565: 8) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถเชิงบูรณาการจากการนำความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ มาเป็นองค์ความรู้หลักประยุกต์ใช้ร่วมกับทัศนคติ ค่านิยม เจตคติ เป็นแรงขับเคลื่อนภายในจนเชื่อว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง และแก้ปัญหาได้ผลอย่างสูงสุด

ชนานัญ สุคติ, พรเทพ เสถียรพเก้า และ วสันิกา ฉลากบาง (2566: 638) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างโดดเด่นกว่าบุคคลอื่นสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานทำให้องค์กรดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ได้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นผลมาจากบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ มโนทัศน์ วิสัยทัศน์ จินตนาการและหลักการคิดรวมทั้งวิธีการที่เหมาะสม

ลลิตา แสนสุข (2566: 17) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการด้านคุณลักษณะความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ มโนทัศน์และแรงจูงใจในการทำงาน ผสมผสานกันจนทำให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จิรนนท์ วงษ์มาก (2567: 13) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาจนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ของงานและสถานศึกษา

อัชรินทร์ ทองหล้า, ภาณุพงศ์ บุญรัมย์ และ ชวนคิด มะเสนา (2567: 102) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และสามารถประยุกต์ใช้ความสามารถจนงานดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จ สมรรถนะถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะตรงตามสายงาน มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันในรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการทำงานแบบบูรณาการโดยใช้เครือข่ายการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา หน่วยงานทุกระดับพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

กฤตยชญ์ เข้มไคร์ ทรัพย์ศิริญ จันทรักษ์ และวันเพ็ญ นันทะศรี (2568: 24) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลิกลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถทักษะ ทัศนคติ อุปนิสัย และความเชื่อผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมา สิ่งเหล่านี้อาจเกิดได้จากสิ่งที่ติดตัวมา เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือจากการอบรม

นักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะภายในของบุคคลที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ และเจตคติ ซึ่งส่งผลให้บุคคลสามารถแสดงพฤติกรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่ามาตรฐาน (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993)

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถทางใดทางหนึ่งหรือขีดความสามารถ (Competency) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะความสามารถของแต่ละบุคคล (Attributes) ซึ่งจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ร่วมกับทัศนคติ ค่านิยม เจตคติ เป็นแรงขับเคลื่อนภายในจนเชื่อว่า

ตนเองสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง และแก้ปัญหาได้ผลอย่างสูงสุดจนทำให้บุคคลนั้น สามารถสร้างผลงาน ส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของสมรรถนะในศตวรรษที่ 21

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ไว้ดังนี้

มาริชา อนันทรา (2565: 57) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า สมรรถนะในศตวรรษที่ 21 เป็นหลักพื้นฐานที่สำคัญในการนำมาพัฒนาศักยภาพ เพื่อการเตรียมตัวทุก ๆ ด้าน โดยต้องมีการเปลี่ยนตัวเองเป็นอย่างมากที่จะอยู่ร่วมในในสังคมอย่างราบรื่น และมีความสุขที่แท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเป็นคนที่ทำงานใช้ความรู้ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นประกอบอาชีพใด ๆ ในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็แนวทางในการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนานักเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติต่อไป

ชนานัญ สุตโต, พรเทพ เสถียรพเก้า และ วสันิกา ฉลากบาง (2566: 63) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญของการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นเกณฑ์หนึ่งในการคัดสรรบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ การวัดและประเมินผล และการเพิ่มความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อมิตรา อุดม วาโร เพ็งสวัสดิ์ และ ทรัพย์ศิริญ จันทรักษ์ (2567: 133) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่งที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ เพราะผลสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาที่เกิดจากผู้บริหารที่มีขีดความสามารถและมีสมรรถนะสูง ย่อมส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามไปด้วย ซึ่งเป็นสิ่งแสดงถึงความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา แต่ถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษาขาดสมรรถนะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ย่อมส่งผลให้การขับเคลื่อนของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือไม่ประสบความสำเร็จ

ชมพูนุช นาคำ, ปิยาพัชญ์ นิธิศักรานนท์ และ นเรศ ชันชะรี (2568: 424) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญ มีประโยชน์ต่อทั้งบุคคล องค์กรและการพัฒนาระบบเศรษฐกิจระดับประเทศ การที่จะพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ต้องการนั้น ควรมีการดึงสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้ให้เหมาะสมกับงานเกี่ยวข้อง ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร และช่วยให้คนในองค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Wagner (2012) ชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะในศตวรรษที่ 21 เป็นพื้นฐานของความสำเร็จในโลกการทำงานยุคใหม่ เพราะนายจ้างให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้เร็ว การปรับตัว การริเริ่มสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำมากกว่าความรู้เชิงเนื้อหาเพียงอย่างเดียว

สรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่งที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ เพราะผลสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาที่เกิดจากผู้บริหารที่มีขีดความสามารถและมี

สมรรถนะสูง ย่อมส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามไปด้วย ซึ่งเป็นสิ่งแสดงถึงความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา แต่ถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษาขาดสมรรถนะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ย่อมส่งผลให้การขับเคลื่อนของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญ มีประโยชน์ต่อทั้งบุคคล องค์กร และการพัฒนาระบบเศรษฐกิจระดับประเทศการที่จะพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ต้องการนั้น ควรมีการดึงสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้ให้เหมาะสมกับงานเกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้คนในองค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ความหมายของสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามและความหมายของสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สิริลักษณ์ น้ำใส และ อุไร สุทธิรัมย์ (2566: 65) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถทักษะเฉพาะด้าน ที่เป็นพื้นฐานในการบริหารโดยเน้นทักษะความสามารถเฉพาะด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

จิรนนท์ วงษ์มาก (2567: 13) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาจนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของงานและสถานศึกษา

อมิตรา อุดม, วาโร เพ็งสวัสดิ์ และทรัพย์หิรัญ จันทักษ์ (2567: 140 - 141) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บทบาทความสามารถของผู้บริหารในฐานะผู้นำยุคใหม่ ที่ต้องมีความเป็นผู้นำและมีสมรรถนะในทุกด้าน เพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการพัฒนาตนเอง เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ และส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา ซึ่งสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ

กฤตยชญ์ เข้มไคร, ทรัพย์หิรัญ จันทักษ์ และวันเพ็ญ นันทะศรี (2568: 33) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลิกลักษณะของแต่ละคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติความเชื่อ และอุปนิสัยของแต่ละบุคคล มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ อีกทั้งอาจได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดให้มีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 และสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรทั้งงบประมาณและเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุด

ชนก เอื้อทวีกุล และ สุกัญญา สุदारรัตน์ (2568: 626) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติและ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมีในการทำงานจนประสบความสำเร็จในระดับใดระดับหนึ่ง สมรรถนะ

แสดงออกทางพฤติกรรม การปฏิบัติที่สามารถวัดและประเมินผลได้ สมรรถนะจึงเป็นผลรวมของความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณลักษณะ และ ความสามารถอื่น ๆ ที่ช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน

Leithwood, Day, Sammons, Harris และ Hopkins (2006) ชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงจะสามารถนำการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหารที่สะท้อนบทบาทความเป็นผู้นำยุคใหม่ ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวัดและประเมินได้อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาและความสำเร็จของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (McClelland) เป็นนักวิชาการคนสำคัญที่เสนอแนวคิดที่ว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าความรู้หรือระดับสติปัญญาเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้นำไปสู่การพัฒนากรอบสมรรถนะของผู้บริหาร โดยมุ่งเน้นพฤติกรรมที่แสดงออกจริงในการทำงาน มากกว่าคุณวุฒิหรือประสบการณ์เชิงปริมาณ

บอยาตซิส (Boyatzis) อธิบายว่าสมรรถนะเป็นลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะจึงครอบคลุมทั้งด้านภาวะผู้นำ การสื่อสาร การตัดสินใจ การบริหารบุคลากร และการพัฒนาองค์กร ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้จะสะท้อนผ่านพฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer) ได้เสนอโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่าสมรรถนะของบุคคลประกอบด้วยส่วนที่มองเห็นได้ เช่น ความรู้และทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายใน ได้แก่ แรงจูงใจ ค่านิยม บุคลิกภาพ และอัตมโนทัศน์ แนวคิดนี้สามารถนำมาประยุกต์กับผู้บริหารสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารไม่ควรมุ่งเฉพาะทักษะการบริหารเท่านั้น แต่ควรพัฒนาคุณลักษณะภายในที่ส่งผลต่อการนำองค์กรอย่างยั่งยืน

ในด้านการบริหารการศึกษา แคตซ์ (Katz) เสนอว่าสมรรถนะของผู้บริหารประกอบด้วยทักษะสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านมโนทัศน์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทั้งสามด้านอย่างสมดุล โดยเฉพาะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และมโนทัศน์ที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในยุคที่การศึกษามีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เฉลิมวิทย์ ฉิมตระกูล, ศักดิ์สิทธิ์ ชัตติยาสุวรรณ, สุชิน ม่วงมี (2563: 38) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า “สมรรถนะ” (competency) มีความสำคัญและถือเป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันทั้งในภาครัฐและเอกชน ดังนั้นการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา จึงเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโดยผู้บริหารสถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นหน่วยงานแรกที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนแก่ลูกบุตรหลาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ (leader) ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะ 5 ด้าน คือ ด้าน

ความรู้ (Knowledge) ด้านความสามารถ (Ability) ด้านทักษะ (Skills) ด้านเจตคติ (Attitude) ด้านพฤติกรรมของบุคคล (Personal Characteristics)

ซานิตย์ หนูนิล (2567: 435 - 436) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า การบริหารงานด้านความยั่งยืนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้นั้น ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับตำแหน่งงานดังกล่าว โดยแนวคิดสมรรถนะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่มีความโดดเด่นและส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยลักษณะดังกล่าวประกอบด้วยทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) คุณลักษณะ (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) สำหรับสมรรถนะด้านความยั่งยืน (Sustainability Competency) นั้น หมายถึง ชุดของความรู้ ทักษะ ทศคติ และค่านิยมที่มีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวจะสร้างให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กรได้ สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืนที่สำคัญ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นความสามารถในการคิดและการตัดสินใจบนข้อมูลที่รอบด้าน โดยการพิจารณาถึงความท้าทายทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนตลอดจนเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร 2) ด้านความสามารถในการตัดสินใจที่มีความซับซ้อน เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับ ความต้องการที่แตกต่างหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดที่ยังคงรักษาความสมดุลในด้านความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่กับความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร 3) ด้านการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งจะต้องสามารถดึงดูดให้ทุกภาคส่วนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนร่วมกับองค์กร 4) ด้านการบริหารโครงการ เนื่องจากการจัดการกับความท้าทายในด้านสิ่งแวดล้อมและด้านความยั่งยืนถือเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญซึ่งการดำเนินการในด้านดังกล่าวจะต้องอาศัยความรวดเร็วในการแก้ปัญหา นอกจากนี้การดำเนินโครงการด้านความยั่งยืนหรือด้านสิ่งแวดล้อมดังกล่าวยังจะต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารโครงการในอันที่จะสามารถจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งต้องสร้างให้เกิดความสมดุลและเกิดประโยชน์ทั้งต่อสังคมและต่อองค์กรไปพร้อม ๆ กัน และ 5) ด้านการวิเคราะห์ ผู้บริหารด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ที่ดีเพื่อระบุและแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร โดยอาศัยแนวทางเชิงนวัตกรรม ตลอดจนเครื่องมือด้านความยั่งยืนเพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการประเมินทั้งประโยชน์และข้อจำกัดของประเด็นด้านความยั่งยืนในมิติต่าง ๆ ได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งด้านวิชาการ การจัดการ การสื่อสาร การตัดสินใจ และการบริหารโครงการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน รวมทั้งเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรและดูแลผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การสังเคราะห์เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีแนวคิดต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษานำมาปรับใช้เพื่อการบริหารให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้สังเคราะห์เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงรายละเอียดการสังเคราะห์ ดังตาราง 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ที่.	สมรรถนะการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21	ทักษะ การสื่อสาร (2564)	ทักษะ การคิด (2566)	ทักษะ การแก้ปัญหา (2566)	ทักษะ การสื่อสาร (2567)	ทักษะ การคิด (2567)	ทักษะ การแก้ปัญหา (2567)	ทักษะ การสื่อสาร (2567)	ทักษะ การคิด (2567)	ทักษะ การแก้ปัญหา (2568)	ทักษะ การสื่อสาร (2568)	ทักษะ การคิด (2568)	ทักษะ การแก้ปัญหา (2568)
1	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓		✓					✓	✓			4
2	ด้านการบริการที่ดี	✓		✓						✓			3
3	ด้านการพัฒนาตนเอง	✓		✓				✓	✓	✓		✓	6*
4	ด้านการทำงานเป็นทีม	✓		✓		✓			✓	✓		✓	6*
5	ความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์		✓							✓		✓	3
6	ทักษะการบริหารจัดการ		✓		✓	✓	✓	✓					5*
7	ความสามารถในการปรับตัว		✓										1
8	ความรู้ด้านเทคโนโลยี		✓						✓	✓			3
9	ภาวะผู้นำทางวิชาการและการเปลี่ยนแปลง				✓	✓	✓		✓		✓	✓	6*
10	การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับชุมชน				✓			✓			✓		3
11	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา				✓	✓	✓						3
12	การบริหารจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยีทางการศึกษา				✓								1
13	การบริหารความเสี่ยงและการรับมือกับสถานการณ์วิกฤต				✓								1
14	บุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม					✓							1
15	หลักสูตรการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้						✓	✓					2
16	กิจการและกิจกรรมนักเรียน						✓						1
17	การประกันคุณภาพการศึกษา						✓						1

ที่	สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	กฤษณะ เชียงแรง (2564)	พิมพ์อร สดเอี่ยม (2566)	สิริลักษณ์ น้ำใส (2566)	กรรณิกา ไวโสภา (2567)	จิรนนท์ วงษ์มาก (2567)	ปัทมา บุญยวรรณ (2567)	ศิริณา อยู่ปูน (2567)	อมิตรา อุดม (2567)	กฤตยชญ์ เข้มไคร (2568)	ชัชฌา เอื้อทวิกุล (2568)	ชมพูนุช นาคำ (2568)	ความถี่
18	คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณ						✓					✓	2
19	การปฏิบัติหน้าที่ครู							✓					1
20	การบริหารจัดการชั้นเรียน							✓					1
21	การคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม										✓		1
22	ภาวะผู้นำการจัดการ										✓		1
23	ความเป็นเลิศส่วนบุคคล										✓		1
24	ด้านการสื่อสารและการจูงใจ											✓	1
25	ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง											✓	1
26	ด้านการคิดสร้างสรรค์											✓	1
27	ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานศึกษา											✓	1

จากตารางที่ 1 สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ กฤษณะ เชียงแรง (2564: 103); พิมพ์อร สดเอี่ยม (2566: 195); สิริลักษณ์ น้ำใส และ อุไร สุทธิรัมย์ (2566: 63 - 64);กรรณิกา ไวโสภา, ชัชฌา พงศ์ ศรีจันทร์ และ พิมพ์อร สดเอี่ยม (2567: 21); จิรนนท์ วงษ์มาก (2567: 18); ปัทมา บุญยวรรณ และ ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2567: 1891 - 1894); ศิริณา อยู่ปูน และ ศิริพงษ์ เสาภายน (2567: 425); อมิตรา อุดม, วาโร เฟื่องสวัสดิ์ และทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์ (2567: 140); กฤตยชญ์ เข้มไคร, ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์ และวันเพ็ญ นันทะศรี (2568: 30); ชมพูนุช นาคำ,ปิยาพัชญ์ นิธิศอัครานนท์ และ นเรศ ชันธะรี (2568: 426) โดยผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในตารางข้างต้นที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้ตัวแปรทั้งหมด 4 สมรรถนะได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านทักษะการบริหารจัดการ และ 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการและการเปลี่ยนแปลง

บทสรุป

จากการศึกษา SMTA สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายตรงกันว่า สมรรถนะของผู้บริหารไม่เพียงหมายถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล เจตคติ และ

ความเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารที่มีสมรรถนะต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานสามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา รวมทั้งต้องมีทักษะการสื่อสารและการประสานความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นสมรรถนะสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการบริหาร สามารถดูแลส่งเสริมครูและบุคลากรให้เติบโตทางวิชาชีพ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่ง SMTA สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 สมรรถนะได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง (Self-Development Competency) 2) ด้านทักษะการบริหารจัดการ (Management Skills Competency) 3) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) และ 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการและการเปลี่ยนแปลง (Academic and Transformational Leadership Competency)

องค์ความรู้ใหม่

ผู้เขียนได้พบองค์ความรู้ โดยสามารถสรุปเป็น SMTA สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง (Self-Development Competency) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะ จิตใจ และทัศนคติ โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง การอบรมพัฒนา รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับตัวและยกระดับศักยภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานในวิชาชีพบรรลุผลสำเร็จ 2) ด้านทักษะการบริหารจัดการ (Management Skills Competency) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการวางแผนจัดการ และตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ในหลักการบริหาร ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีทักษะการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา พร้อมทั้งสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาบุคลากร สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและความสามัคคีกับบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารต้องเสริมแรงและกำลังใจให้แก่ครูและเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการมีเป้าหมายร่วมกัน การวางแผนและรับผิดชอบงานร่วมกัน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็น การช่วยเหลือเกื้อกูล และการสร้างความสัมพันธ์อันดีในทีม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มีขวัญกำลังใจ และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการและการเปลี่ยนแปลง (Academic and Transformational Leadership Competency) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมมีความคิดสร้างสรรค์และยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรให้ร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนมุ่งยกระดับคุณภาพผู้เรียนและความยั่งยืนของสถานศึกษา

โดยสรุปเป็นรูปแบบ (Model) SMTA สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 แสดงถึงกรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาตนเอง (Self-Development Competency) ทักษะการบริหารจัดการ (Management Skills Competency) การทำงานเป็นทีม (Teamwork Competency) และภาวะผู้นำทางวิชาการและการเปลี่ยนแปลง (Academic and Transformational Leadership Competency) เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพและความยั่งยืนในอนาคต



ภาพที่ 1: โมเดล SMTA สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ที่มา: อรุณา อินวรรณ (2568)

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิกา ไวโสภา, ชิณพงศ์ ศรีจันทร์, และ พิมพอร สดเอี่ยม. (2567). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21: กรณีศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนของประเทศไทย. *วารสารวิชาการจินตาสีห์ (ออนไลน์)*, 2(1), 13–27.
- กฤษณะ เชียงแรง. (2564). การศึกษาสมรรถนะหลักผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กลุ่มสภวิทยาเขตเบญจมิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโท) มหาวิทยาลัยพะเยา.
- กฤตยชญ์ เข้มไคร, ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์, และ วันเพ็ญ นันทะศรี. (2568). การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 8(1), 25–34.
- กฤตยชญ์ เข้มไคร, ทรัพย์หิรัญ จันทรักษ์, และ วันเพ็ญ นันทะศรี. (2567). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 22–37.
- ชนานัญ สุดโต, พรเทพ เสถียรนพแก้ว, และ วลีนิภา ฉลากบาง. (2566). องค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(5), 633–644.
- ชมพูช นาคำ, ปิยาพัชญ์ นิธิศักรานนท์, และ นเรศ ชันะรี. (2568). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 10(1), 421–432.
- ซันนา เอื้อทวีกุล, และ สุกัญญา สุदारรัตน์. (2568). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 10(1), 617–630.

- จิรนนท์ วงษ์มาก. (2567). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิจัยนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยี*, 2(2), 10–20.
- จิรพรณัฐ ภูมิรินทร์, และ สายสุดา เตียเจริญ. (2562). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 11(1), 207–223.
- เฉลิมวิทย์ ฉิมตระกูล, ศักดิ์สิทธิ์ ขัตติยาสุวรรณ, และ สุชิน ม่วงมี. (2563). ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 5(2), 36–46.
- นัจภัก บูชาพิมพ์, และ จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย. (2561). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 10(2), 332–345.
- ประเสริฐ กำเลิศทอง. (2560). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์) มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปัทมา บุญยวรรณ, และ ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2567). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 25(2), 1885–1897.
- พรศิริ ดวงสิน, อุดมพันธ์ พิชญ์ประเสริฐ, และ พงษ์ศักดิ์ ทองพินซัง. (2565). สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 19(84), 64–76.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2566). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเอกชน จังหวัดเลย. *วารสาร Chintasit Academic Journal (Online)*, 1(4), 189–200.
- เพชรรัตน์ สาทิมาน, และ ศิริพงษ์ เสาภายน. (2567). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษาพลิกผัน (Disruptive Education) ตามการรับรู้ของครูมัธยมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดชลบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 26(1), 131–148.
- มาริษา อนันทราวิน. (2565). การพัฒนามนุษย์ให้มีสมรรถนะหลักความสามารถในศตวรรษที่ 21. *วารสารการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 2(1), 57–67.
- ลลิตา แสนสุข. (2566). สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566–2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศิริณา อยู่ปูน, และ ศิริพงษ์ เสาภายน. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 26(2), 389–406.
- सानิตย์ หนูนิล. (2567). สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารด้านความยั่งยืน: กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารปาริชาติ*, 37(2), 433–448.

- สิริลักษณ์ น้ำใส, และ อุไร สุทธิรัมย์. (2566). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามความคิดเห็นของครูกลุ่มโรงเรียนรัตนโกสินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 34(2), 56–70.
- อัญชลี ไหมทอง. (2565). *การวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในยุคคลิณ*. (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อักรินทร์ ทองหล้า, ภาณุพงศ์ บุญรัมย์, และ ชวนคิด มะเสนะ. (2567). การศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. *MCU Ubonratchathani Journal of Buddhist Studies*, 6(1), 99–114.
- อมิตรา อุดม, วาโร เพ็งสวัสดิ์, และ ทรัพย์ศิริ จันทักษ์. (2567). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร ทรัพยากรบริหาร*, 8(3), 131–143.
- ธงชัย จันทร์กระจ่าง, ณัฐภูมิ จัปกัลยา, อธิพัฒน์ ช้อยนิยม, ณปภัช ทรวงโพธิ์, ณัฐณิชา อารีรักษ์, ปุณณภา ธาระรักษ์, ธนากร ชมภูเครือ, และ สติพร เขาวนชัย. (2567). การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *Leadership Educational Administration Development Journal Ramkhamhaeng University*, 1(2), 1–15.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. National College for School Leadership.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- oyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Wagner, T. (2012). *Creating innovators: The making of young people who will change the world*. Scribner.