

## งานวิจัยด้านความสามารถ

### (Competency Research)

ดร. ชัชวรินทร์ ชวนวัน ข้าราชการบำนาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2563

นำเสนอตัวอย่างงานวิจัยด้านความสามารถ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจูงใจแก่ผู้สนใจทั้งหลาย.

#### งานวิจัยโมเดลสมรรถนะ

เรื่อง การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาการได้มาของสมรรถนะและการพัฒนาโมเดลสมรรถนะ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา 2. ศึกษาการกำหนดองค์ประกอบโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา 3.การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เริ่มต้น-การเตรียมความพร้อมขององค์กรทางการศึกษา ระยะที่ 2 การกำหนดวิธีการได้มาของสมรรถนะและกรอบสมรรถนะทรัพยากรบุคคล ระยะที่ 3 การกำหนดองค์ประกอบโมเดลสมรรถนะ ระยะที่ 4 การตรวจสอบและพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา ศึกษาวิเคราะห์เนื้อหาจากแหล่งเอกสารที่เกี่ยวข้อง เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่างๆ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะในองค์กรทางการศึกษา จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา ใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหา การหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สรุปและพิจารณาการพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา โดยการประชุมแบบอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา ดำเนินงานเป็น 1 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 4 การตรวจสอบและการพัฒนาโมเดลสมรรถนะ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 8 ตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะ(Competency Model Validation) ขั้นตอนที่ 9 พัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาลบับสมบูรณ์ และขั้นตอนที่ 10 ทบทวนปรับปรุงโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา.

## แนวคิดทฤษฎี

ปัจจุบันองค์กรต่างๆของโลกได้ให้ความสำคัญกับหลักการและแนวคิดสมรรถนะ (Competency Based Approach) และนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในองค์กรของตนอย่างกว้างขวาง สมรรถนะ (Competency) ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทโดดเด่นช่วยให้บุคคลมีความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ตรงตามความต้องการของงาน และเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549) นอกจากนี้งานวิจัยของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ได้พบว่าสมรรถนะ (Competency) เป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำนายความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบที่รับจากสถาบันการศึกษา คะแนนผลสอบแข่งขันเข้าทำงาน ซึ่งสมรรถนะมีความหมายรวมถึง ความรู้ ทักษะคุณสมบัติ บุคลิกภาพนิสัยและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กร Spencer and Spencer (1993) ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของส่วนบุคคลที่เป็นสาเหตุให้เกิดประสิทธิผลหรือผลงานที่ดีในงานหรือสถานการณ์นั้น และได้กำหนดโมเดลสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ไว้จำนวน 20 สมรรถนะ ส่วน Berger and Berger (2004) กล่าวว่า โมเดลสมรรถนะ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ในปัจจุบันและบริษัทส่วนมากมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะอย่างน้อย 1 โมเดล และยอมรับว่าโมเดลสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่สำคัญเพราะเป็นความต้องการให้เกิดความสำเร็จในงานทรัพยากรมนุษย์ สำหรับประเทศไทย ยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ได้กำหนดเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ คู่มีค่าเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาข้าราชการ ด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่เน้นการปฏิบัติงานบนหลักการสมรรถนะ (competency-based) ที่เป็นองค์ประกอบของทุนมนุษย์ซึ่งใช้สมรรถนะสำคัญเป็นตัวบ่งชี้ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.(2547) กล่าวว่า การกำหนดรูปแบบสมรรถนะเป็นการกำหนดชุดของสมรรถนะหรือสมรรถนะขึ้นมาจำนวนหนึ่งเพื่อใช้เป็นเครื่องวัด หรือใช้ทำนายผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งรูปแบบสมรรถนะจะมีลักษณะแบบใด มีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวิธีการและขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะเป็นสำคัญ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแก่บุคคลให้มีศักยภาพสูงขึ้นและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขึ้น ให้เป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และขีด

ความสามารถสูงในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และช่วยเสริมสร้างความสามารถขององค์กรทางการศึกษาให้แสดงศักยภาพการดำเนินงานที่มีความเข้มแข็งสามารถชี้นำและพัฒนาสังคมได้ ดังนั้น เพื่อเป็นต้นแบบหรือแนวทางในการจัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาให้พร้อมพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไป ตามความคาดหวังของสังคมได้อย่างเข้มแข็งในกระแสการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันและเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาไปสู่อาเซียนและสากล จึงได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดทำโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาขึ้นใช้ประโยชน์ต่อไป

### ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย

กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา (Problem Identification) จากปัญหาองค์กรทางการศึกษาไทยยังไม่มีแนวทางการพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวทางสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังให้องค์กรทางการศึกษาต่างๆ มีแนวทางการพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยตนเองภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่และใช้เป็น โมเดลพื้นฐาน สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย (Instrumentation Development) เป็นวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สร้างเครื่องมือจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจัดทำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collection of Data) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ การทำเดลฟาย 3 รอบ และการสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คนเป็นผู้ให้ข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และด้วยสถิติค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นที่ 5 การสรุปผลการวิจัย (Conclusion) นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาไปใช้มาสรุปเป็นกระบวนการ ขั้นตอนและสร้างแผนภาพการพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา

การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา



**คำอธิบาย** จากภาพที่ 4.11 การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงาน 4 ระยะ 10 ขั้นตอนกิจกรรมหลัก คือ

ระยะดำเนินการ	ขั้นตอน กิจกรรมหลัก
<b>ระยะที่ 1 (Phase I)</b> การเตรียมความพร้อมของ องค์กรทางการศึกษา (Preparing Education Organization)	ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายการพัฒนาบุคคล (Competency Model Project/objective) ขั้นที่ 2 การแต่งตั้งคณะกรรมการและทีมงานสนับสนุน (Committee/ Team) ขั้นที่ 3 จัดสรรทรัพยากรและเทคโนโลยีดำเนินงาน (Resource / Technology)
<b>ระยะที่ 2 (Phase II)</b> การศึกษาหลักการ แนวคิด กำหนดกรอบสมรรถนะ (Competency Concept Research)	ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 4 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการได้มาของสมรรถนะ (Gather and Analysis Information) ขั้นที่ 5 การกำหนดกรอบสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคคล (Develop Competency Framework)
<b>ระยะที่ 3 (Phase III)</b> กำหนดองค์ประกอบ โมเดล สมรรถนะ (Defining elements of the Competency model)	ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 6 กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบโมเดลสมรรถนะ (Structure & Competency Model Element) ขั้นที่ 7 (ร่าง) พัฒนาโมเดลสมรรถนะ (Develop draft Competency Model)
<b>ระยะที่ 4 (Phase IV)</b> การ พัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อ พัฒนาบุคคลในองค์กร ทางการศึกษา (Prototyping Competency model)	ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 8 ตรวจสอบการพัฒนาโมเดลสมรรถนะ เพื่อพัฒนาบุคคล (Validate Competency Model) ขั้นที่ 9 พัฒนาโมเดลสมรรถนะ (Finalize the Competency Model) ขั้นที่ 10 ทบทวน/ปรับปรุงการพัฒนาโมเดลสมรรถนะ (Review/Refine the Competency Model)

## งานวิจัยการประเมินสมรรถนะ

เรื่อง การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา (2) การพัฒนาเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา และ 3. การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนทั้งหมด 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ ด้านนำการเปลี่ยนแปลง, ด้านนำทางวิชาการ, ด้านนำการบริหารสถานศึกษา, ด้านนำแบบมีส่วนร่วม และด้านนำพัฒนาวิชาชีพ มีสมรรถนะย่อยรวมทุกด้าน 23 สมรรถนะ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ รวม 386 ตัวแปร (2) เครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดั้มากถึงมากที่สุด และ (3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก สมรรถนะหลัก 5 ด้าน สมรรถนะประกอบ 23 สมรรถนะ ,เครื่องมือการประเมินความต้องการฝึกอบรม,และเครื่องมือประเมินสมรรถนะมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดั้มาก และผู้เข้ารับการอบรมมีสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก.

### แนวคิด ทฤษฎี

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ในศัพท์ภาษาอังกฤษ “Instructional Leadership” เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมของเหล่าผู้สร้างผลผลิตทางการศึกษา ซึ่ง Howley (1989) และ Larson and others (2006) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำทางวิชาการ” เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่มีความคาดหวังสูงต่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้น Hopkins (2001, 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ Buzzi (1991) พบว่าองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ และเป็นตัวทำนายความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional Leadership) มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้และการสอนในสถานศึกษาโดยตรง นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการไว้อย่างหลากหลาย สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาเพื่อให้นักเรียนประสบความสำเร็จและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามเป้าหมายการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการดำเนินงานทั้งที่เป็นการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศและดำเนินงานด้านอื่นๆของสถานศึกษา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

2. เพื่อศึกษาการพัฒนาเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

3. เพื่อศึกษาการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

ตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะและโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา จากเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง กำหนดแนวคิดการวิจัยและกรอบการประเมินสมรรถนะ ร่างเครื่องมือวิจัย สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทดลองใช้และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ตอนที่ 2 ดำเนินการวิจัย โดยวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาผู้นำทางวิชาการ กำหนดสมรรถนะสำคัญและสมรรถนะประกอบ สร้างเครื่องมือประเมินความต้องการฝึกอบรมและเครื่องมือประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอคณะกรรมการประชุมแบบอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้แล้วนำเครื่องมือวิจัยไปใช้ประเมินความต้องการฝึกอบรมและประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 สรุปผลและรายงานการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ประมวลผลการประเมินความต้องการฝึกอบรมสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

### ผลการวิจัย

1. งานวิจัยนี้ใช้โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา (ซัชรินทร์ ชวนวัน, 2554) ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ด้าน

2 ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญ 5 ด้าน 23 สมรรถนะย่อย และ 368 พฤติกรรมบ่งชี้

2.1 สมรรถนะด้านนำการเปลี่ยนแปลง 5 สมรรถนะย่อย คือ วิสัยทัศน์ทางวิชาการ สื่อสารและแรงบันดาลใจ , วางแผนเชิงกลยุทธ์การศึกษา , วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม , การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา รวม 80 พฤติกรรมบ่งชี้

2.2 สมรรถนะด้านนำวิชาการ 6 สมรรถนะย่อย คือ โปรแกรมการเรียน การสอน ส่งเสริมการเรียนการสอน, นิเทศการเรียนการสอน, บรรยายการสอนเรียนรู้ ,ช่วยเหลือครูและนักเรียน, วัด ประเมินผล รวม 96 พฤติกรรมบ่งชี้

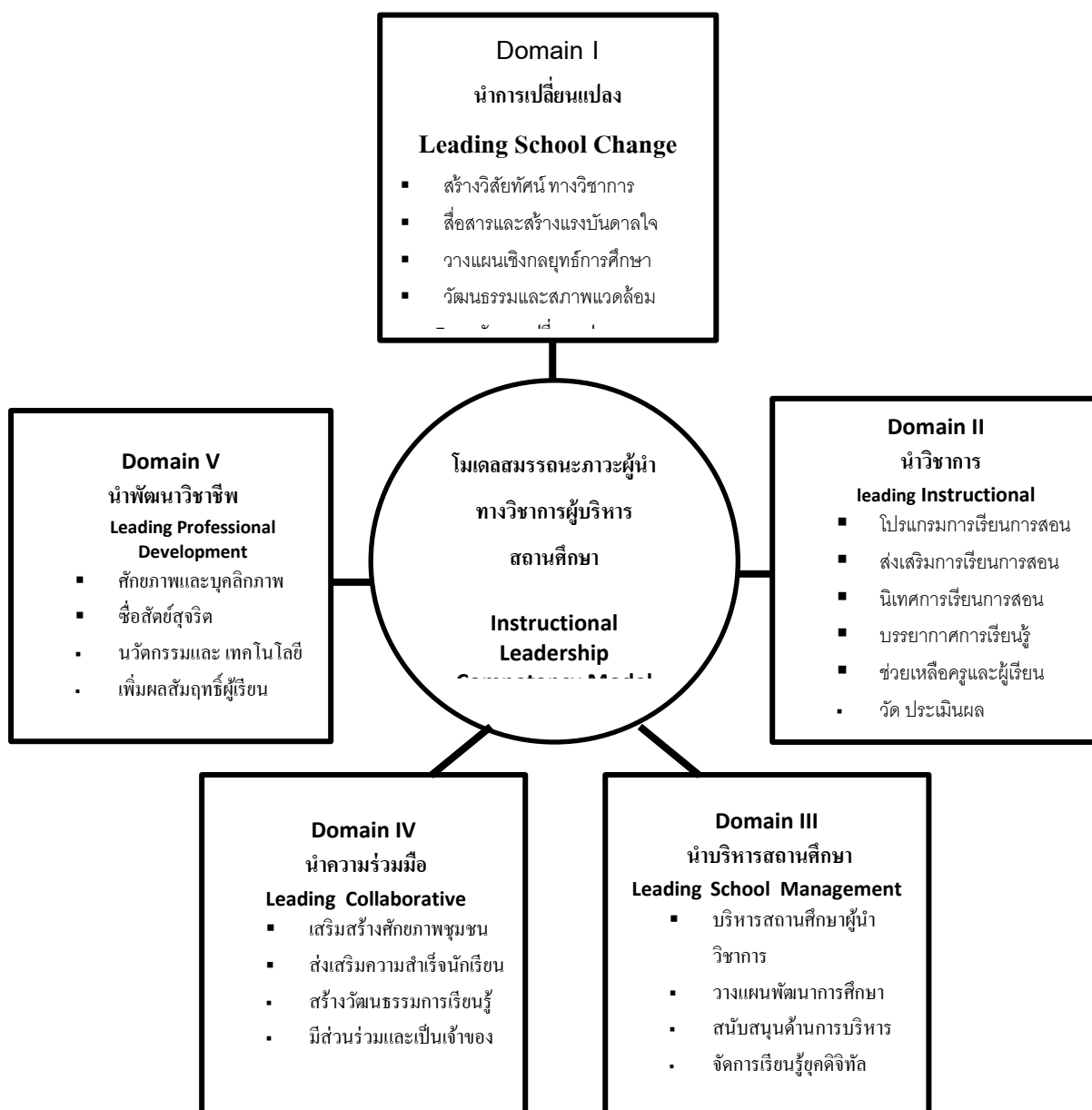
2.3 สมรรถนะด้านนำบริหารสถานศึกษา 4 สมรรถนะย่อย คือ บริหารสถานศึกษาผู้นำวิชาการ, วางแผนพัฒนาการศึกษา, สนับสนุนด้านการบริหาร, จัดการเรียนรู้ยุคดิจิทัล รวม 64 พฤติกรรมบ่งชี้

2.4 สมรรถนะด้านนำความร่วมมือ 4 สมรรถนะย่อย คือ เสริมสร้างศักยภาพชุมชน ส่งเสริมความสำเร็จนักเรียน , สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้, มีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ, รวม 64 พฤติกรรมบ่งชี้

2.5 สมรรถนะด้านนำพัฒนาวิชาชีพ 4 สมรรถนะย่อย คือ ศักยภาพและบุคลิกภาพ, ซื่อสัตย์สุจริต, นวัตกรรมและเทคโนโลยี, เพิ่มผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน รวม 80 พฤติกรรมบ่งชี้

## โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา

### Instructional Leadership Competency Model for Principals



SOURCE : Instructional Leadership Model : Dr. Chatcharin Chuanwan 2554.

.....