โมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด

Director, Provincial Education office Competency Model

ดร.ชัชรินทร์ ชวนวัน

Dr.chatcharin chuanwan

อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารการศึกษา ม.นอร์ท เชียงใหม่,2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาโมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด 2. ศึกษาความสำคัญจำเป็นของสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด การดำเนินการวิจัยมี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 2 ดำเนินงานวิจัย ระยะที่ 3 สรุปและรายงานผลงานวิจัย กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ศึกษาธิการจังหวัดและรองศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 145 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า โมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด ประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญ 7 มิติ คือ มิติที่ 1 สมรรถนะหลัก,มิติที่ 2 สมรรถนะผู้นำทางการศึกษา,มิติที่ 3 สมรรถนะการจัดการศึกษา,มิติที่ 4 สมรรถนะการพัฒนาวิชาชีพ ,มิติที่ 5 สมรรถนะการจัดการที่มีประสิทธิภาพ, มิติที่ 6 สมรรถนะดำเนินงานการศึกษาชุมชน และมิติที่ 7 สมรรถนะธรรมาภิบาลการศึกษา มีสมรรถนะย่อยรวมทุกมิติ 37 สมรรถนะ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ รวม 444 ตัวแปร โมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัดทุกมิติมีความเหมาะสมเป็นไปได้และความสำคัญจำเป็นในการนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด

คำสำคัญ : สมรรถนะ, สมรรถนะวิชาชีพ, ศึกษาธิการจังหวัด , โมเดลสมรรถนะ

ABSTRACT

The purposes of this study were to 1) studies Director, Provincial Education officer Competency Model. 2) studies of the importance and necessity of competence in the provincial education profession. The study was divided into three phase : Phase I was to examine the competence and Director, Provincial Education office Competency Model through the literature reviews, the related researches. Phase II The collected , analyzed data and. the focus group discussion by expert panel (connoisseurship). Phase III Summary and Research Report. The samples were 145 persons qualified provincial education and provincial deputy education committee. The instrument used was a 5 point scale questionnaire. The statistics for questionnaire analysis were included the frequency, percentage, average, standard deviation.

The results of the study indicate that 1. Director, Provincial Education office Competency Model was consisted of 7 dimensions : Core-Competencies**,** Educational Leadership Competencies, Educational Manager Competencies, Professional Development Competencies, Effective Management Competencies, Community Education Competencies, and Education Governance Competencies. There were 37 sub-

competences in all dimensions, and 444 behavioral indicators. The provincial professional education competency model is appropriate, feasible, and is essential for professional competency development of Director, Provincial Education office.

Key words: Competency, Director-Provincial Education office, Competency Model development.

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันได้พัฒนาเข้าสู่ยุคสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy Society) การสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของทุกสังคมในระดับโลกที่นำมาสู่ความสามารถส่งเสริมการพัฒนาทุกประเภทในสังคม การศึกษาเป็นวิธีเดียวในการรวมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้าด้วยกัน คือ ด้านการพัฒนาของสังคม การศึกษาเป็นกระบวนการของการเรียนรู้หรือการได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อและนิสัย กลายเป็นสิ่งพื้นฐานที่สำคัญในชีวิตของทุกคนและต้องได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่ออยู่ในสังคมนี้ ทั้งนี้ในศตวรรษที่ 21 แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามความสามารถได้มีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรหากได้รับการคัดเลือก บริหารจัดการอย่างดี และผ่านการอบรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามความสามารถเป็นสิ่งที่สามารถนำองค์กรหรือประเทศชาติไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาตามความสามารถก็คือเพื่อกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่อิงตามความสามารถนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร แนวคิดเรื่องความสามารถจึงมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการมุ่งสู่ชัยชนะขององค์กรด้วยการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงจะทำให้บรรลุเป้าหมาย การจัดการศึกษาตามความสามารถ (Competency Based Education : CBE) จึงเป็นทางเลือกสำคัญและถูกกำหนดให้เป็น วิธีการเตรียมคนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและเพื่อปรับให้เข้ากับความต้องการทางเศรษฐกิจโลก ในด้านการศึกษามีแรงผลักดันบางส่วนมาจากการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ที่ต้องการเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติในการศึกษาตามมาตรฐาน (Standards based Education) เพื่อจัดการศึกษาตามความสามารถ (Competency based Education) เนื่องจากการเรียนรู้ที่เน้นความสามารถช่วยให้ผู้เรียนมุ่งเน้นการเรียนรู้ ความรู้ และทักษะ ที่มีคุณค่า และเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประเทศไทยดำเนินการปรับและพัฒนาระบบการจัดการศึกษาใหม่ ที่เรียกว่า การปฏิรูปการศึกษา (Educational Reformation) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐาน สามารถผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) รองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเพื่อก้าวสู่สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 โดยสำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกประกาศ เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) โดยพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138 ตอนพิเศษ 44 ง,25 กุมภาพันธ์ 2564) กำหนดให้การจัดการศึกษาตามความสามารถเฉพาะในส่วนที่กระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) เป็นผู้รับผิดชอบหลักดำเนินการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดฐานสมรรถนะ ซึ่งในระดับสากล เรียกชื่อว่า การศึกษาตามหลักความสามารถ (Competency-Based Education) มีจุดเน้นสำคัญ ได้แก่ 1.มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา 2.ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและปฏิรูประบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 3.รองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษาและตอบโจทย์

การพัฒนาของโลกอนาคต ทั้งนี้การดำเนินงานการศึกษาตามความสามารถเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดกระบวนการดำเนินงานในภาพรวมออกเป็น 3 ระบบหลัก คือ

1.ระบบความสามารถ (Competency System) เป็นระบบแรกของกระบวนการจัดการศึกษาตามความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดการได้มาของสมรรถนะ (Competency) และสร้างโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) ของกลุ่มเป้าหมายที่ดำเนินการ ซึ่งต้องดำเนินงานตามกระบวนการจัดทำโมเดลสมรรถนะ (Competency-Based Development) และใช้เป็นกรอบสำคัญนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

2.ระบบการเรียนรู้หรือฝึกอบรม (Competency-Based Learning or Training) เป็นการนำโมเดลสมรรถนะที่กำหนดเข้าสู่กระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนหรือผู้อบรม เรียกว่า ระบบการจัดการเรียนรู้ (Competency-Based Learning) หรือระบบการฝึกอบรม (Competency-Based Training) ที่เน้นความสามารถ และมีการระบุความสามารถที่ต้องการไว้ในหลักสูตรและโครงสร้างหลักสูตรใหม่หรือปรับปรุงจากหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว การศึกษาหรือการเรียนรู้ด้วยความสามารถมีคุณค่าสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในชุมชนการเรียนรู้ ผู้เรียนมีโอกาสมากขึ้นในการเป็นเจ้าของการเรียนรู้และขยายเส้นทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความก้าวหน้าอย่างมืออาชีพและแสดงผลการเรียนรู้ในขอบเขตของความสามารถที่ปรากฏในประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย ผู้นำทางวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญสามารถจัดทำหลักสูตรที่น่าสนใจเพื่อเพิ่มพูนความรู้และผลิตผู้เรียนที่มีความสามารถในการเรียนรู้ รวมทั้ง ผู้นำองค์กร หน่วยงาน สถาบันสถานศึกษา แสดงออกถึงความสามารถที่มุ่งเน้นไปที่วิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานสู่ความสำเร็จและบรรลุผลลัพธ์การจัดการศึกษาตามระบบความสามารถที่ทำการปรับปรุงขึ้น

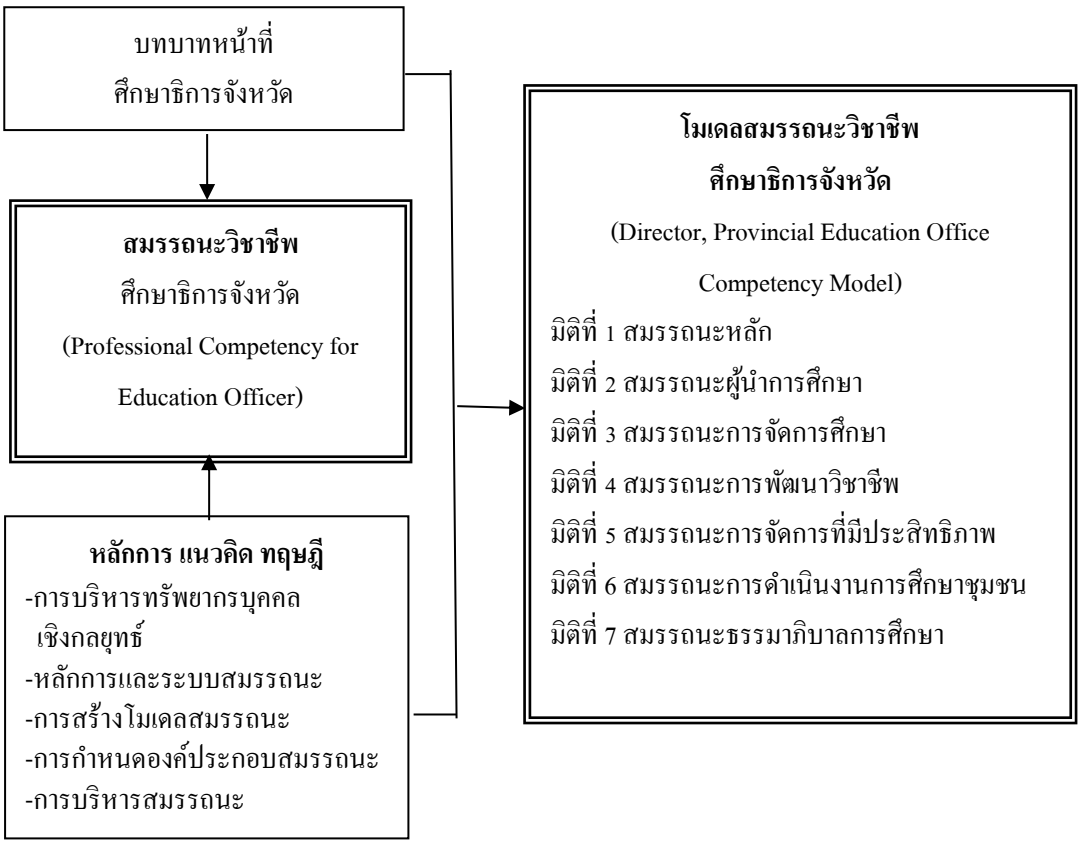
3.ระบบการประเมินผล (Competency-Based Assessment and Evaluation) เป็นระบบการวัดและประเมินที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดและประเมินระดับสมรรถนะของผู้เรียนจากกระบวนการเรียนรู้ ฝึกอบรมพัฒนาต่างๆ รวมถึงการประเมินผลสำเร็จของหลักสูตร โดยการนำพฤติกรรมบ่งชี้จากโมเดลสมรรถนะมากำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) สร้างเครื่องมือประเมินผลและตัดสินผลสมรรถนะกับมาตรฐานสมรรถนะที่กำหนดตามระบบที่ 1

ศึกษาธิการจังหวัด (Director, Provincial Education Officer) เป็นตำแหน่งข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ปฏิบัติราชการ ณ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในบริบทจังหวัดต่างๆของประเทศไทย มีบทบาทหน้าที่ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 11/2559 เรื่อง การบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค สั่ง ณ วันที่ 21 มีนาคม พุทธศักราช 2559 เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาและการบริหารราชการของกระทรวง ศึกษาธิการในภูมิภาคเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีเอกภาพ และสามารถประสานเชื่อมโยงและบูรณาการภารกิจในเรื่องการศึกษาของประเทศ ศึกษาธิการจังหวัด มีบทบาทหน้าที่ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของศึกษาธิการภาค โดยอาจให้มีรองศึกษาธิการจังหวัดจำนวนไม่เกินหนึ่งคนเพื่อช่วยเหลืองานศึกษาธิการจังหวัด ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งศึกษาธิการจังหวัดและรองศึกษาธิการจังหวัดจากข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทหน้าที่ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 11/2559 เรื่อง การบริหารราชการของกระทรวง ศึกษาธิการในภูมิภาค สั่ง ณ วันที่ 21 มีนาคม พุทธศักราช 2559 ปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมาย ศึกษาธิการจังหวัดซึ่งเป็นข้าราชการผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในส่วนภูมิภาคและทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จำเป็นต้องมีคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ที่สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัฒน์ในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้บริหารองค์กรมืออาชีพที่มีภาวะผู้นำ

ขั้นสูงทั้งจิตและวิญญาณ มีขีดความสามารถการดำเนินงานการจัดการศึกษาตามความสามารถขั้นสูง เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรดำเนินงานขับเคลื่อนการจัดการศึกษาตามนโยบายและกลยุทธ์กระทรวงศึกษาธิการให้บรรลุวัตถุประสงค์และฝ่าฟันกับวิกฤติปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะมืออาชีพของศึกษาธิการจังหวัดจึงมีความสำคัญยิ่ง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะศึกษาธิการจังหวัด ด้วยการพัฒนาโมเดลสมรรถนะศึกษาธิการจังหวัด 7 ด้าน เพื่อให้โมเดลสรรถนะศึกษาธิการจังหวัดที่สร้างขึ้นมีคุณค่าหลายประการ อาทิ ช่วยให้บุคคลมีความเข้าใจอย่างเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับทักษะและความสามารถในตำแหน่งที่จะนำไปสู่การปรับปรุงความสามารถแต่ละบุคคลและขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ช่วยกำหนดทิศทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับประสิทธิภาพของบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ การแปลกลยุทธ์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กรให้เป็นพฤติกรรมเฉพาะ และช่วยในการบูรณาการและส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล และยังเป็นการกำหนดกรอบความสำเร็จในการปฏิบัติงานแต่ละงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและถูกนำไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานด้านการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินประสิทธิภาพและอื่นๆ โดยผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการนำโมเดลสมรรถนะไปสู่การพัฒนาสมรรถนะศึกษาธิการจังหวัดให้เป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต่อไป.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด
2. เพื่อศึกษาความสำคัญและจำเป็นสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด



ภาพกรอบแนวคิดการวิจัย

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ (Competency) อาทิ David C. McClelland, Richard Boyatzis, Spencer and Spencer, David D. Dubois และอื่นๆ กล่าวถึงสมรรถนะและโมเดลสมรรถนะ อาทิ Boyatzis (1982) ให้ความหมายว่า สมรรถนะในการทำงานเป็นลักษณะพื้นฐานของพนักงาน เช่น แรงจูงใจ (Motive), ลักษณะ(Trait),ทักษะ(Skill), ภาพของตัวเองด้านหนึ่ง (Aspects of one's self-image), บทบาททางสังคม (Social role),หรือองค์ความรู้ (A body of knowledge) ซึ่งส่งผลให้มีประสิทธิภาพและ / หรือประสิทธิภาพที่เหนือกว่าในงาน Spencer and Spencer (1993, p.9) ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของส่วนบุคคลที่เป็นสาเหตุให้เกิดประสิทธิผลหรือผลงานที่ดีในงานหรือสถานการณ์นั้น ได้กำหนดโมเดลสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (models for superior performance)ไว้จำนวน 20 สมรรถนะ คือ กลุ่มการบรรลุความสำเร็จและการปฏิบัติ (achievement and action) ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation),การใส่ใจต่อระเบียบแบบแผน,คุณภาพและความละเอียดลออ (concern for order, quality and accuracy),การริเริ่ม (initiative),การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) กลุ่มการให้ความช่วยเหลือและบริการ(helping and human service) ได้แก่ ความเข้าใจระหว่างบุคคล (interpersonal understanding),การมุ่งบริการลูกค้า (customer service orientation), กลุ่มการกระทบและอิทธิพล (impact and influence) ได้แก่ การกระทบและอิทธิพล (impact and influence), ความตระหนักต่อองค์การ (organization awareness),การสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) กลุ่มการจัดการ (managerial)ได้แก่ การพัฒนาคนอื่น (developing others) ,การอำนวยการ (directive ness : assertiveness),การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (teamwork and cooperation) ,การนำทีม (team lead) กลุ่มความรู้ความเข้าใจ (cognitive) ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking),การคิดรวบยอด (conceptual thinking),ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค,วิชาชีพ,การจัดการ (technical/professional/ managerial expertise) กลุ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล (personal effectiveness) ได้แก่ การควบคุมตนเอง (self-control),ความเชื่อมั่นตนเอง (self-confidence),ความยืดหยุ่น (flexibility), ความมุ่งมั่นต่อองค์การ (organization commitment) รวมทั้งจากสำนักงาน ก.พ.(2547, หน้า 9) ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Other Characteristics) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ วรรณกรรมที่เกี่ยวกับการจัดทำโมเดลสมรรถนะ อาทิ Green (1999, p.8), Lucia and Lepsinger (1999, p. 5), Mansfield (2000, pp. 3-4), Hay Group (2001, p. 3) ซึ่งต่างให้ความหมายของโมเดลสมรถนะไว้อย่างหลากหลาย เช่น Dubois and Rothwell (2004, p. 23) กล่าวว่า โมเดลสมรรถนะเป็นการเขียนคำอธิบายข้อกำหนดสมรรถนะสำหรับความสำเร็จหรือผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศภายในประเภทของงาน ทีมงานหน่วยงาน มิติหรือองค์การ การกำหนดสมรรถนะและโมเดลสมรรถนะสามารถกระทำได้จากจุดเริ่มต้นด้วยการเชื่อมแผนพัฒนากลยุทธ์และความต้องการส่วนบุคคล Hay Group (2001, p. 3) ให้ความหมายโมเดลสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะที่สามารถวัดได้ของบุคคลซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในงาน, องค์การหรือวัฒนธรรม และกำหนดกลุ่มสมรรถนะ (competency clusters) ออกเป็น 3 กลุ่ม รวม 11 สมรรถนะ ได้แก่ กลุ่มการบริหารจัดการตนเอง (managing yourself) ประกอบด้วยสมรรถนะการควบคุมตนเอง(self-control) ความเชื่อมั่นตนเอง (self confidence) ความยืดหยุ่น (resilience) กลุ่มการบริหารการขาย (managing the sales process) ประกอบด้วยสมรรถนะความมุ่งผลลัพธ์ (results orientation) การริเริ่ม (initiative) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) การแก้ปัญหา (problem solving) กลุ่มการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (managing the customer relationship) ประกอบด้วยสมรรถนะการเอาใจใส่(empathy) การติดต่อสาขา (networking) การมีอิทธิพลต่อคนอื่น(influencing others) การมุ่งบริการลูกค้า (customer service orientation) โดยสรุป ความหมายโมเดลสมรรถนะ คือ การรวมเข้าด้วยกันของความรู้ ทักษะ และ

คุณลักษณะ ที่นำมาจัดไว้เป็นกลุ่มสมรรถนะในโมเดล ที่สอดคล้องและสัมพันธ์กับบริบทของกลุ่มตำแหน่งบุคคลหรือภาระงานนั้นๆ เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารสมรรถนะและใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายการบริหารการปฏิบัติงาน ซึ่งภายในโมเดลสมรรถนะอาจประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานทั้งขององค์กรและกลุ่มบุคคล เช่น สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking), การวางแผนงาน (planning work), สมรรถนะทางเทคนิค (technical proficiency) , การคิดวิเคราะห์ (critical thinking), การเรียนรู้และการพัฒนา(learning and developing), การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น (communicating with others), การเป็นผู้แทนองค์การ (representing the organization), และความร่วมมือกับผู้อื่น (collaboration with others), Shanghai (2007, p. 176) กำหนดโมเดลสมรรถนะสำหรับหัวหน้าทรัพยากรบุคคล (Competency Model for HR Head) ประกอบด้วย (1) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking), (2) ความตระหนักต่อธุรกิจ (Business Acumen), (3) การสร้างความสัมพันธ์และเครือข่าย (Relationship Building and Networking), (3) ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีม (Team Leadership and Development),(4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Orientation) ,(5) การเป็นผู้เปี่ยมด้วยบารมี (Impact and Influence) ,(6) การติดต่อสื่อสาร (Communication),(7) ประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Personal Effectiveness),(8) การมุ่งเน้นลูกค้าภายใน (Internal Customer Orientation),(9) ความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Expertise),(10) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาโมเดลสมรรถนะขององค์การมีความแตกต่างกันไป ส่วนใหญ่ใช้วิธีการกำหนดโมเดลสมรรถนะ 2 วิธี คือ 1.วิธี The single-job competency model เป็นการกำหนดโมเดลสมรรถนะสำหรับงานเดี่ยวซึ่งเป็นแนวทางที่ใช้กันส่วนใหญ่ 2.วิธี The “one-size-fits-all” Competency model เป็นการกำหนดโมเดลสมรรถนะแบบกว้างๆที่ใช้ได้ครอบคลุมกับงานทั้งหมด และเลือกการสร้างโมเดลสมรรถนะหลายแนวทาง เช่น (1) แนวทางการวิจัย (Research-Based Competency Approach) (2) แนวทางกลยุทธ์ (Strategic-Based Competency Approach) และ (3) แนวทางค่านิยม (Values-Based Competency Approach) หรือบูรณาการวิธีการสร้างโมเดลสมรรถนะตามแนวทางการวิจัยและแนวทางค่านิยมเข้าด้วยกัน กำหนดขั้นตอนการสร้างโมเดลเป็นขั้นตอน เช่น กำหนด 5 ขั้น คือ (1) การประชุมทีมงานและกำหนดกระบวนการ (Assemble focus team and create a list of process) (2) การกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมแต่ละขั้นตอน (Build behavioral indicators for each process) (3) การกำหนดประเภทข้อมูล (Categorize the Data) (4) การจัดลำดับแต่ละประเภท (Order each Category) และ (5) ตรวจสอบโมเดลสมรรถนะ (validate the competency model)

สำหรับศึกษาธิการจังหวัดซึ่งเป็นตำแหน่งข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ปฏิบัติราชการ ณ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในบริบทจังหวัดต่างๆของประเทศไทยนั้น โมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความคาดหวังสูงต่อผลสำเร็จของการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการให้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาโมเดลสมรรถนะทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารทางการศึกษามีบทบาทสำคัญ 2 ด้าน คือ 1.บทบาทการเป็นผู้บริหารองค์กร และ 2. บทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำปฏิบัติงานหลักด้านอื่นขององค์กรและบางครั้งก็เป็นผู้นำการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องที่ปฏิบัติงานร่วมกันอีกด้วย ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีสมรรถนะทางการบริหารและยังต้องมีสมรรถนะในการบริหารด้านอื่นๆ นำมามีส่วนร่วมเป็นภาพรวมในการบริหารองค์กร ด้านคุณลักษณะต้องมีคุณลักษณะประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณสมบัติ (Attribute) อื่นๆ ประกอบด้วย ทั้งนี้ปัจจุบันสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรถูกกำหนดให้เป็นคุณลักษณะตามแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะ (Competency Based Approach) ดังนั้น โมเดลสมรรถนะศึกษาธิการจังหวัดที่จะสร้างขึ้น จึงเรียกว่า โมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด (Director, Provincial Education officer Competency Model) ซึ่งการสร้างโมเดลสมรรถนะจำเป็นต้องมีการกำหนด

องค์ประกอบของโมเดลสมรรถนะให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและกระบวนการสร้างโมเดลสมรรถนะ (Competency Model Development Process) มีการกำหนดขอบข่ายของเนื้อหาและองค์ประกอบของโมเดลสมรรถนะ ได้แก่ ประเภทสมรรถนะ (Category) ชื่อสมรรถนะ (Title) นิยามสมรรถนะ (Definition) ระดับสมรรถนะ (Proficiency) และพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ (Competency Behavioral Indicators) ซึ่งองค์กรหน่วยงานทางธุรกิจและทางการศึกษาทั่วโลกให้ความสนใจและนิยมนำมาเป็นหลักในการบริหารสมรรถนะบุคลากรภายใต้โมเดลสมรรถนะที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากโมเดลสมรรถนะเป็นกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ต่อไป.

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิจัยใช้การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research)โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะและโมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด จากเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัย และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง กำหนดแนวคิดการวิจัยโมเดลสมรรถนะวิชาชีพ ร่างเครื่องมือวิจัย การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทดลองใช้และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ตอนที่ 2 ดำเนินการวิจัย โดยวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ศึกษาธิการจังหวัด สังเคราะห์กำหนดสมรรถนะสำคัญและสมรรถนะ ประกอบ ตัวแปร ความรู้ ทักษะและสมรรถนะ จำนวน 444 ตัวแปร สร้างเครื่องมือประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้และเครื่องมือประเมินความสำคัญและความจำเป็นในการนำโมเดลสมรรถนะไปใช้พัฒนา นำเสนอกรอบสมรรถนะสำคัญต่อคณะกรรมการประชุมแบบอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของโมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด แล้วนำเครื่องมือวิจัยไปประเมินความสำคัญและจำเป็นของสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัดและรองศึกษาธิการจังหวัด

ตอนที่ 3 สรุปผลและรายงานการวิจัย โดยเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ประมวลผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้และการประเมินความสำคัญและความจำเป็นในการนำโมเดลสมรรถนะไปใช้พัฒนา

สถิติที่ใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป การวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้และความสำคัญและความจำเป็นในการนำโมเดลสมรรถนะไปใช้พัฒนาวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด ในภาพรวมรายด้านและรายข้อ วิเคราะห์ด้วยความถี่ (Frequency) ,ค่าร้อยละ (Percentage) ,การหาค่าเฉลี่ย (X) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ผลการวิจัย

โมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด ปรากฏดังแผนภาพ ดังนี้

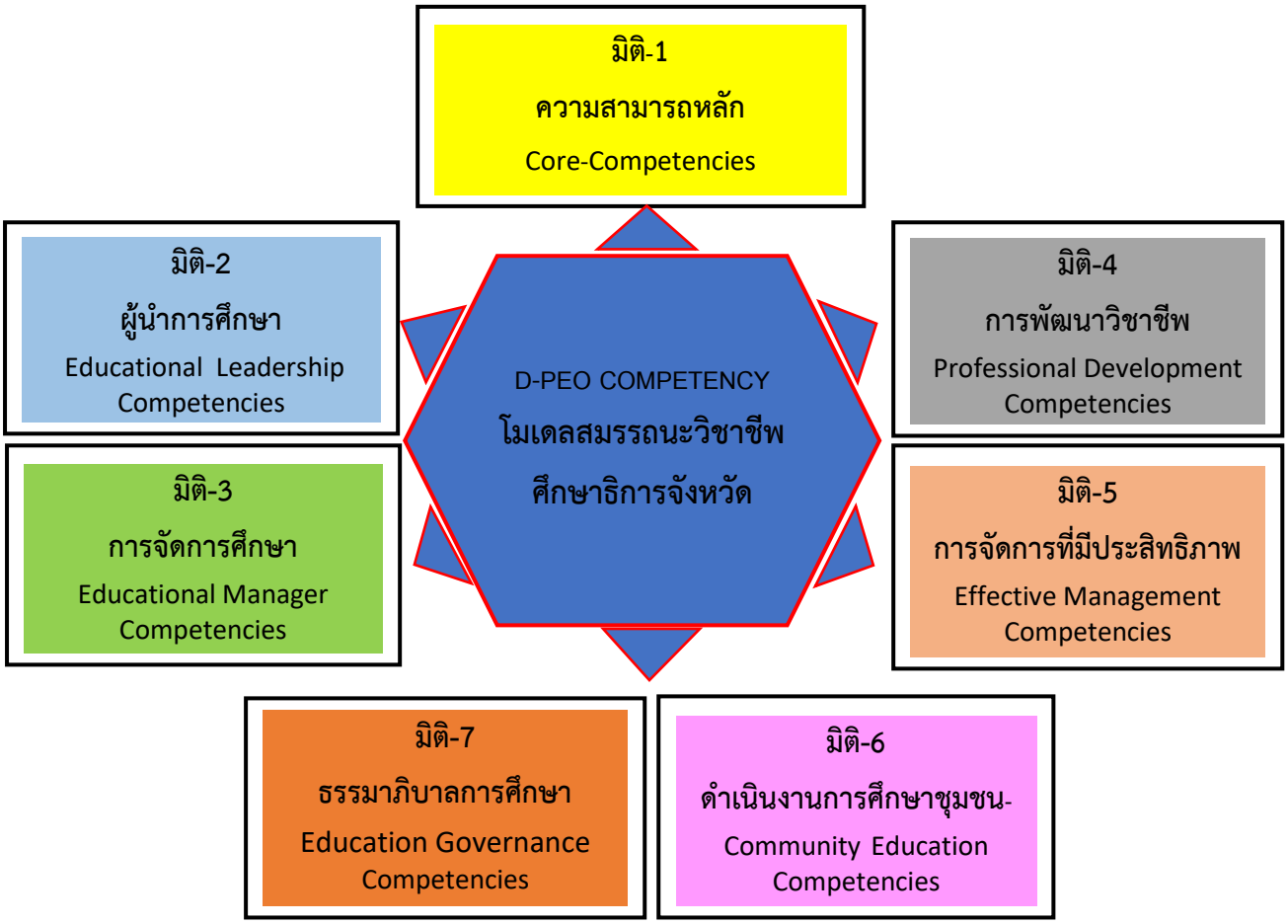
1.ผลการวิเคราะห์โมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัดจากงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญ 7 มิติ สมรรถนะประกอบ 37 สมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ รวม 444 ตัวแปร ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 สมรรถนะ คือ ความสามารถเป็นตัวแทน การมีปฏิสัมพันธ์ บริการการศึกษา ความเป็นมืออาชีพ ความหลากหลาย พฤติกรรมบ่งชี้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวม 60 ตัวแปร

1.2 สมรรถนะผู้นำด้านการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 สมรรถนะ คือ ผู้นำด้านการศึกษา ผู้นำกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางจริยธรรม ผู้นำเทคโนโลยีดิจิทัล พฤติกรรมบ่งชี้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวม 60 ตัวแปร

โมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด

Director, Provincial Education office Competency Model



1.3 สมรรถนะการจัดการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 7 สมรรถนะ คือ การดำเนินงานวิชาการ ศธ. พัฒนานโยบาย-แผนคุณภาพ, จัดการคุณภาพการศึกษา, จัดการศึกษาตามความสามารถ, พัฒนาระบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิต , พัฒนามาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา, ติดตามประเมินผลการศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวม 84 ตัวแปร

1.4 สมรรถนะพัฒนาวิชาชีพประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 4 สมรรถนะ คือ พัฒนามาตรฐานวิชาชีพ, มุ่งผลลัพธ์และความเป็นเลิศในวิชาชีพ , พัฒนาผลงานทางวิชาการ ,พัฒนาสมรรถนะบุคคลทางการศึกษา , วิจัยการศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวม 60 ตัวแปร

1.5 สมรรถนะการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 สมรรถนะ คือ การดำเนินงานคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด , การบริหารการศึกษา , บริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์, สนับสนุนการตรวจราชการติดตามประเมินผลการศึกษา พฤติกรรมบ่งชี้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวม 60 ตัวแปร

1.6 สมรรถนะการดำเนินงานการศึกษาชุมชน ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 สมรรถนะ คือ ผู้นำการศึกษาชุมชนสร้างและรักษาความสัมพันธ์ชุมชน , การมีส่วนร่วมชุมชน ,พัฒนาองค์กรเพื่อการศึกษาชุมชน, ความสามารถดำเนินงานพฤติกรรมบ่งชี้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวม 60 ตัวแปร

1.7 สมรรถนะธรรมาภิบาลการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 5 สมรรถนะ คือ คุณสมบัติบุคคลธรรมาภิบาล , การพัฒนาธรรมาภิบาลการศึกษา , ความรับผิดชอบธรรมาภิบาล , การดำเนินงานธรรมาภิบาล , ความสามารถหลักธรรมาภิบาล พฤติกรรมบ่งชี้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวม 60 ตัวแปร

ผลการพิจารณาความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด

ที่	มิติโมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\overline{X}$	ระดับ	อันดับ	$\overline{X}$	ระดับ	อันดับ
1	สมรรถนะหลัก	4.26	มากที่สุด	4	4.25	มากที่สุด	7
2	สมรรถนะผู้นำทางการศึกษา	4.27	มากที่สุด	1	4.28	มากที่สุด	2
3	สมรรถนะการจัดการศึกษา	4.25	มากที่สุด	6	4.27	มากที่สุด	4
4	สมรรถนะการพัฒนาวิชาชีพ	4.27	มากที่สุด	1	4.29	มากที่สุด	1
5	สมรรถนะการจัดการที่มีประสิทธิภาพ	4.27	มากที่สุด	1	4.28	มากที่สุด	2
6	สมรรถนะดำเนินงานการศึกษาชุมชน	4.26	มากที่สุด	4	4.27	มากที่สุด	4
7	สมรรถนะธรรมาภิบาลการศึกษา	4.25	มากที่สุด	6	4.27	มากที่สุด	4
	เฉลี่ย	**4.26**	**มากที่สุด**	**-**	**4.27**	**มากที่สุด**	**-**

พบว่า โมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด 7 มิติ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X} = 4.26$) และ ($\overline{X} = 4.27$)

ที่	มิติโมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\overline{X}$	ระดับ	อันดับ	$\overline{X}$	ระดับ	อันดับ
1	**สมรรถนะหลัก**	**4.26**	**มากที่สุด**	**-**	**4.25**	**มากที่สุด**	-
	1.1 ความสามารถเป็นตัวแทน	4.29	มากที่สุด	1	4.31	มากที่สุด	2
	1.2 การมีปฏิสัมพันธ์	4.26	มากที่สุด	2	4.25	มากที่สุด	4
	1.3 บริการการศึกษา	4.23	มากที่สุด	5	4.21	มากที่สุด	5
	1.4 ความเป็นมืออาชีพ	4.26	มากที่สุด	2	4.26	มากที่สุด	3
	1.5 ความหลากหลาย	4.24	มากที่สุด	4	4.33	มากที่สุด	1
2	**สมรรถนะผู้นำทางการศึกษา**	**4.27**	**มากที่สุด**	**-**	**4.28**	**มากที่สุด**	-
	2.1 ผู้นำการศึกษา	4.26	มากที่สุด	4	4.26	มากที่สุด	5
	2.2 ผู้นำกลยุทธ์	4.25	มากที่สุด	5	4.28	มากที่สุด	3
	2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.28	มากที่สุด	2	4.28	มากที่สุด	3
	2.4 ผู้นำทางจริยธรรม	4.27	มากที่สุด	3	4.30	มากที่สุด	2
	2.5 ผู้นำเทคโนโลยีดิจิทัลการศึกษา	4.29	มากที่สุด	1	4.31	มากที่สุด	1
3	**สมรรถนะการจัดการศึกษา**	**4.25**	**มากที่สุด**	-	**4.27**	**มากที่สุด**	-
	3.1 การดำเนินงานวิชาการ	4.29	มากที่สุด	1	4.31	มากที่สุด	2

ที่	มิติโมเดลสมรรถนะวิชาชีพ ศึกษาธิการจังหวัด	ความเหมาะสม $\overline{X}$	ระดับ	อันดับ	ความเป็นไปได้ $\overline{X}$	ระดับ	อันดับ
	3.2 พัฒนานโยบาย-แผนคุณภาพ	4.26	มากที่สุด	2	4.25	มากที่สุด	6
	3.3 จัดการคุณภาพการศึกษา	4.23	มากที่สุด	7	4.21	มากที่สุด	7
	3.4 การจัดการศึกษาตามความสามารถ	4.26	มากที่สุด	2	4.26	มากที่สุด	4
	3.5 พัฒนาระบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิต	4.24	มากที่สุด	6	4.33	มากที่สุด	1
	3.6 พัฒนามาตรฐานประกันคุณภาพการศึกษา	4.26	มากที่สุด	2	4.26	มากที่สุด	4
	3.7 สมรรถนะ-ติดตามประเมินผลการศึกษา	4.25	มากที่สุด	5	4.28	มากที่สุด	3
4	**สมรรถนะการพัฒนาวิชาชีพ**	**4.27**	**มากที่สุด**	**-**	**4.29**	**มากที่สุด**	**-**
	4.1 พัฒนามาตรฐานวิชาชีพ	4.28	มากที่สุด	2	4.28	มากที่สุด	3
	4.2 มุ่งผลลัพธ์และความเป็นเลิศในวิชาชีพ	4.27	มากที่สุด	4	4.30	มากที่สุด	2
	4.3 พัฒนาผลงานทางวิชาการ	4.29	มากที่สุด	1	4.31	มากที่สุด	1
	4.4 พัฒนาสมรรถนะบุคคลทางการศึกษา	4.25	มากที่สุด	5	4.28	มากที่สุด	3
	4.5 วิจัยการศึกษา	4.28	มากที่สุด	2	4.28	มากที่สุด	3
5	**สมรรถนะการจัดการที่มีประสิทธิภาพ**	**4.27**	**มากที่สุด**	**-**	**4.28**	**มากที่สุด**	**-**
	5.1 ผู้นำการศึกษา	4.26	มากที่สุด	4	4.26	มากที่สุด	5
	5.2 บริหารการศึกษา	4.25	มากที่สุด	5	4.28	มากที่สุด	3
	5.3 บริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์	4.28	มากที่สุด	2	4.28	มากที่สุด	3
	5.4 สนับสนุนการตรวจราชการ	4.27	มากที่สุด	3	4.30	มากที่สุด	2
	5.5 ติดตามประเมินผลการศึกษา	4.29	มากที่สุด	1	4.31	มากที่สุด	1
6	**สมรรถนะดำเนินงานการศึกษาชุมชน**	**4.26**	**มากที่สุด**	**-**	**4.27**	**มากที่สุด**	**-**
	6.1 การดำเนินงานการศึกษาชุมชน	4.29	มากที่สุด	1	4.31	มากที่สุด	2
	6.2 สร้างและรักษาความสัมพันธ์ชุมชน	4.26	มากที่สุด	2	4.25	มากที่สุด	4
	6.3 การมีส่วนร่วมชุมชน	4.23	มากที่สุด	5	4.21	มากที่สุด	5
	6.4 พัฒนาองค์กรเพื่อการศึกษาชุมชน	4.26	มากที่สุด	2	4.26	มากที่สุด	3
	6.5 ความสามารถดำเนินงานการศึกษาชุมชน	4.24	มากที่สุด	4	4.33	มากที่สุด	1
7	**สมรรถนะธรรมาภิบาลการศึกษา**	**4.25**	**มากที่สุด**	**-**	**4.27**	**มากที่สุด**	-
	7.1 คุณสมบัติบุคคลธรรมาภิบาล	4.29	มากที่สุด	1	4.31	มากที่สุด	2
	7.2 การพัฒนาธรรมาภิบาล	4.26	มากที่สุด	2	4.25	มากที่สุด	4
	7.3 ความรับผิดชอบธรรมาภิบาล	4.23	มากที่สุด	5	4.21	มากที่สุด	5
	7.4 การดำเนินงานธรรมาภิบาล	4.26	มากที่สุด	2	4.26	มากที่สุด	3
	7.5 ความสามารถหลักธรรมาภิบาล	4.24	มากที่สุด	4	4.33	มากที่สุด	1
	เฉลี่ย	**4.26**	**มากที่สุด**	**-**	**4.27**	**มากที่สุด**	**-**

อภิปรายผล

1.การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางสมรรถนะไม่ว่าตำแหน่งใด การเริ่มต้นคือการให้ความสำคัญกับการได้มาของสมรรถนะและสมรรถนะประกอบที่สำคัญและจำเป็นเพื่อใช้เป็นกรอบในการนำไปใช้บริหารทรัพยากรบุคคลตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ สมรรถนะและสมรรถนะประกอบมีวิธีการได้มาหลายประการทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กรว่าองค์กรมีสมรรถนะของบุคคลอยู่แล้วหรือไม่ หากองค์กรใดยังไม่มีสมรรถนะอยู่เลยหรือเรียกว่ายังไม่มีโมเดลสมรรถนะบุคคล องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะและสร้างโมเดลสมรรถนะบุคคลทุกระดับขององค์กรขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก ในกรณีที่องค์กรมีสมรรถนะหรือมีโมเดลสมรรถนะบุคคลอยู่แล้วก็สามารถที่จะนำสมรรถนะและโมเดลสมรรถนะ นั้นมาวิเคราะห์เพื่อดูว่ามีสมรรถนะสำคัญและสมรรถนะประกอบที่ต้องการนำมาใช้ประโยชน์ให้ครบถ้วนตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ หากมีสมรรถนะแล้วแต่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ก็ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะและกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะที่ครบถ้วนตามที่ต้องการ นั่นคือความครบถ้วนทั้งจำนวนสมรรถนะสำคัญและสมรรถนะประกอบ รวมทั้งรายละเอียดองค์ประกอบสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ ซึ่งสอดคลองกับ Berger and Berger (2004, pp. 54-55) ที่กล่าวว่า องค์กรส่วนมากมีการกำหนดโมเดลสมรรถนะอย่างน้อย 1 รูปแบบ และยอมรับว่าโมเดลสมรรถนะเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เพราะเป็นความต้องการให้เกิดความสำเร็จต่องานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากโมเดลสมรรถนะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสร้างความชัดเจนของทักษะ ความสามารถของบุคคลที่องค์การต้องการประสบความสำเร็จ การพัฒนาและใช้โมเดลสมรรถนะขององค์กร และการได้มาของสมรรถนะต้องมีกระบวนการได้มาที่ชัดเจน สอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993,pp.94-109), Hay Group (2003, p. 1) และนักวิชาการอื่นๆ ได้กำหนดขั้นตอนการออกแบบเพื่อให้ได้สมรรถนะมาใช้ประโยชน์ ซึ่งในงานวิจัยพัฒนาโมเดลสมรรถนะศึกษาธิการจังหวัดนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาจากบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งสมรรถนะและโมเดลสมรรถนะของศึกษาธิการจังหวัด (Education Office) จากโมเดลสมรรถนะเจ้าหน้าที่การศึกษาที่มีการศึกษาและนำเสนอจากแหล่งข้อมูลต่างๆ นำมาวิเคราะห์สังเคราะห์กำหนดเป็นโครงสร้างสมรรถนะสำคัญและสมรรถนะประกอบใช้เป็นกรอบสมรรถนะสำหรับการศึกษาวิจัย การพัฒนาโมเดลสมรรถนะศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับ Spencer & Spencer ที่กำหนดกระบวนการสร้างรูปแบบสมรรถนะขึ้นในปี 1993 โดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะงาน (Job Competency Assessment Method) ที่ทำให้ได้สมรรถนะที่มีความละเอียดมาใช้ประโยชน์ โดยอาศัยเทคนิคการรวบรวมข้อมูล 3 วิธี ได้แก่ 1.การสัมภาษณ์พฤติกรรมสำคัญ 2. การใช้คณะบุคคลผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) และ 3. การเลือกจากรายการสมรรถนะที่มีอยู่ (Competency Menus)

2.การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัดในการนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะที่พบว่ามีความความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเรื่องสมรรถนะและโมเดลสมรรถนะวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษาเป็นเนื้อหาใหม่เป็นที่สนใจในวงการศึกษาซึ่งเห็นว่า ศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งจะเป็นผู้บริหารการศึกษาที่เป็นเลิศจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการบริหารที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะด้านการบริหารองค์กรที่จะทำให้สามารถผลักดันงานการศึกษาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดให้เป็นงานที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นได้ ทั้งนี้ สมรรถนะของศึกษาธิการจังหวัดเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการที่เชื่อว่าหากศึกษาธิการจังหวัดมีระดับสมรรถนะการบริหารองค์กรขั้นสูงจะช่วยให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยกระดับเป็นองค์กรผู้นำทางการบริหารการศึกษาในระดับจังหวัดได้อีกทั้งมีขีดสมรรถนะสนับสนุนส่งเสริมหน่วยงานสถานศึกษาในจังหวัดสามารถจัดการศึกษาและพัฒนาการเรียนการสอนและยกระดับหน่วยงานสถานศึกษาเป็นองค์กรผู้นำการศึกษาทางวิชาการได้ สำหรับเครื่องมือประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ที่นำมาใช้ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ จึงได้รับการยอมรับความ

เชื่อมั่นจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือศึกษาธิการจังหวัดและรองศึกษาธิการจังหวัดที่อาจส่งผลให้มีความตั้งใจดำเนินงานวิชาการการศึกษามากขึ้น สอดคล้องกับศาสตราจารย์ ทรัสตี (Trusty,1986) ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี่ สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ ที่ช่วยส่งเสริมงานวิชาการให้เข้มแข็ง และสอดคล้องกับ Chell. (2001 : 5 ; อ้างอิงจาก Findley and Findley. 1992. Effective School : The Role of the Principal.) ที่พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิภาพเป็นเลิศของหน่วยงานการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานภายในองค์กรและเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานภายในองค์กร ศึกษาธิการจังหวัดและรองศึกษาธิการจังหวัดที่เป็นผู้ให้ข้อมูลจึงให้ความสนใจและเห็นความสำคัญและจำเป็นของสมรรถนะในตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดระดับมากถึงมากที่สุด

3.การประเมินความสำคัญและจำเป็นของสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด ที่พบว่าผู้ให้ข้อมูลเห็นความสำคัญและจำเป็นของสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัดในระดับมากถึงมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการสร้างโมเดลสมรรถนะและเครื่องมือประเมินความสำคัญและจำเป็นของสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด ได้ดำเนินการสร้างถูกต้องตามหลักวิชาการ นั่นคือ มีการกำหนดกรอบสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัดขึ้นก่อน ซึ่งงานวิจัยนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์งาน (Functional Analysis) ,พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) คลังสมรรถนะผู้บริหารการศึกษา (Competency Library) และกรอบสมรรถนะศึกษาธิการจังหวัด (Education Office Competency Framework) จากแหล่งต่างๆ ทำการวิเคราะห์สังเคราะห์กำหนดเป็นโมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัดซึ่งดำเนินการศึกษาวิจัยตามหลักการ ทฤษฎีการสร้างโมเดลสมรรถนะและเครื่องมือประเมินความสำคัญและจำเป็นสมรรถนะชุดนี้ได้ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของการสร้างเครื่องมือมาแล้ว จากคณะกรรมการประชุมแบบอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญและพิจารณาความสามารถที่จำเป็นในการดำเนินการจากกรอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาวิชาชีพที่หลากหลายสังเคราะห์เป็นเครื่องมือประเมินที่มีความถูกต้องตามหลักวิชาการทั้งหลักการสร้างโมเดลสมรรถนะและด้านโครงสร้าง ด้านเนื้อหา เช่น การกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะ การเขียนรายการพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะตามหลักการเรียนรู้ของ บลูม (Bloom’s Taxonomy) ซึ่งผ่านการพิจารณาและการตัดสินของผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับ United State Office Of Personnel Management ที่กล่าวว่า การเลือกและประเมินเครื่องมือประเมินต้องพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญหลายประการเช่น 1. ความเชื่อถือได้ (reliability), 2. ความถูกต้อง (validity), 3. เทคโนโลยี (technology), 4. บริบททางกฎหมาย (the legal context), และ 5. ความตรงตามเกณฑ์ (face validity/applicant reactions) ที่มีการพิจารณาเกี่ยวกับการออกแบบและประสิทธิภาพของระบบการประเมินและในการเลือกรายการประเมินต้องเป็นไปตามเหตุผลหรือเป็นตัวแทนความสามารถของผู้บริหารรวมทั้งมีขอบเขตการประเมินที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคตที่ต้องการ

จากการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า ศึกษาธิการจังหวัดต้องแสดงบทบาทในการบริหารการศึกษาและเป็นผู้นำหลายด้าน ซึ่งมีความต้องการและคาดหวังให้ศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษาและผู้นำทางวิชาการแก่หน่วยงานและสถานศึกษาของจังหวัด ดังนั้น ศึกษาธิการจังหวัดจึงจำเป็นต้องใช้เวลาในบริบทของจังหวัดเพื่อการมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารภารกิจสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในขณะเดียวกันก็ต้องปรับความต้องการและความคาดหวังเหล่านั้นให้เกิดความสมดุลกับบทบาทอื่นที่ต้องดำเนินงานในสำนักงานและบริบทจังหวัดอีกด้วย และเพื่อให้การดำเนินงานบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูง ศึกษาธิการจังหวัดจึงจำเป็นจะต้องมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องรองรับศักยภาพการปฏิบัติงานในบทบาทดังกล่าวด้วย โดยเฉพาะต้องแสดงบทบาทผู้นำการบริหารการศึกษาและต้องมีสมรรถนะรองรับบทบาท 7 มิติ ได้แก่ 1. มิติสมรรถนะหลัก หมายถึง

ความสามารถสำคัญและจำเป็นที่เป็นลักษณะเฉพาะในตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดที่ทำให้เป็นบุคคลที่โดดเด่นกว่าคู่แข่งที่สร้างข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นเลิศและใช้ประโยชน์เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการอย่างมีประสิทธิผล 2. มิติสมรรถนะผู้นำทางการศึกษา หมายถึง ความสามารถการเป็นผู้นำที่ได้รับการออกแบบให้ครอบคลุมบทบาทผู้นำด้านการศึกษาที่ใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ นำองค์กรให้เป็นองค์กรผู้นำทางการศึกษาที่โดดเด่นด้วยวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การจัดระบบงาน อำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุนการใช้หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมการวิจัย การพัฒนาวิชาชีพและ/หรือแนวทางอื่น ๆ เพื่อช่วยพัฒนาการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพสูงสุด 3. มิติสมรรถนะการจัดการศึกษา หมายถึง ความสามารถบริหารระบบและองค์กรการศึกษารวมทั้งทรัพยากรมนุษย์และวัสดุ เพื่อกำกับดูแล วางแผน วางกลยุทธ์ กำหนดโครงสร้าง จัดระเบียบและนำไปใช้เพื่อดำเนินการตามระบบการศึกษา การพัฒนานโยบายการศึกษา การดำเนินงานวิจัย การให้คำปรึกษา การประเมิน และการบูรณาการทุกระดับขององค์กรทางการศึกษาที่รับผิดชอบ 4.มิติสมรรถนะการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง ความสามารถทางวิชาชีพที่บ่งบอกถึงศักยภาพในการประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานด้านต่างๆ ความสามารถการมีส่วนร่วมของผู้นำ ความสามารถการมีส่วนร่วมเชิงบวกต่อชุมชนที่ประกอบด้วยความรู้ทักษะพื้นฐาน ความรับผิดชอบต่อบุคคลและชุมชน การบูรณาการประยุกต์การเรียนรู้ และการพัฒนาสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรพัฒนาวิชาชีพ 5. มิติสมรรถนะการจัดการที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในขอบเขตที่ผู้บริหารกำหนดด้วยความช่วยเหลือของทรัพยากร ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำองค์กร ได้แก่การผลักดันให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ให้ความเคารพและทำให้มั่นใจว่าสมาชิกมีความสุขสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมความมุ่งมั่นของทีมให้เกิดจิตวิญญาณ ความภาคภูมิใจและความไว้วางใจ อำนวยความสะดวกในการทำงานเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายและข้อบังคับ ร่วมกันแก้ไขปัญหาและสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาว 6. มิติสมรรถนะการดำเนินงานการศึกษาชุมชน หมายถึง ความสามารถเป็นผู้นำการดำเนินงานการศึกษาชุมชน การสร้างความสัมพันธ์ชุมชนการศึกษากับชุมชนและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง การแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมกับชุมชนการศึกษา การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรทั้งระบบและทรัพยากรบุคคลเพื่อการศึกษาชุมชน ความสามารถดำเนินงานพัฒนาชุมชนการศึกษาในจังหวัด ให้บรรลุมาตรฐานการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิผล และ 7. มิติสมรรถนะธรรมาภิบาลการศึกษา หมายถึง ความสามารถแสดงคุณลักษณะและความรับผิดชอบของบุคคลในหลักการธรรมาภิบาล ความสามารถพื้นฐานที่ยอดเยี่ยมของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและประสิทธิผลองค์กร แสดงความรับผิดชอบธรรมาภิบาลต่อมาตรฐานการศึกษาและผลงานทางการเงิน ความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ กระบวนการดำเนินงานธรรมาภิบาล และสามารถแสดงสมรรถนะหลักธรรมาภิบาลภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ บทบาทผู้นำการบริหารการศึกษาและการมีสมรรถนะวิชาชีพทั้ง 7 มิติ จะเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการเป็นผู้บริหารการศึกษาที่เป็นเลิศของกระทรวงศึกษาธิการในศตวรรษที่ 21 และอนาคต.

ข้อเสนอแนะ

1.ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ มีดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการกำหนดสมรรถนะและสมรรถนะประกอบ เป็นปัจจัยสำคัญประการแรกที่องค์กรจำเป็นต้องทำการศึกษาการวิเคราะห์และสังเคราะห์ขึ้นมาก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ตามหลักการสมรรถนะที่ต้องกำหนดสมรรถนะหรือโมเดลสมรรถนะสำหรับกลุ่มบุคคลหรือตำแหน่งบุคคลที่ต้องการและใช้เป็นกรอบหลักในการบริหารสมรรถนะตามวัตถุประสงค์ เช่น การสรรหาและเลือกสรร ,การฝึกอบรม

พัฒนา,การบริหารผลงาน ,การพัฒนาบุคคลที่มีศักยภาพสูง ฯลฯ ทั้งนี้ โมเดลสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดสมรรถนะสำคัญและจำเป็นสำหรับตำแหน่งและกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะได้แก่ นิยาม,ระดับ,พฤติกรรมบ่งชี้ ฯลฯ ที่ถูกต้องและสอดคล้องกับบทยบาทหน้าที่อีกด้วย การนำโมเดลสมรรถนะไปใช้จึงต้องกหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งควรเริ่มจากการนำโมเดลไปใช้พัฒนาสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัดให้ครบถ้วนและพิจารณาเพิ่มเติมสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นเป็นระยะ ทั้งนี้กระบวนการประเมินสมรรถนะจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการนำกรอบสมรรถนะไปใช้ตั้งแต่การประเมินความต้องการและการประเมินสมรรถนะอื่นๆ ซึ่งการสร้างเครื่องมือประเมินสมรรถนะแต่ละประเภทต้องมีการออกแบบ กำหนดเกณฑ์ ตรวจสอบ เครื่องมือประเมินอย่างถูกต้องตามหลักวิชาและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ และเป็นหน้าที่ขององค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือผู้ทำหน้าที่ประเมินต้องศึกษาเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง

1.2 ด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้ง ผู้บริหาร นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลและกลุ่มศึกษาธิการจังหวัดควรมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดให้เป็นผู้นำทางการศึกษาและเป็นองค์กรชั้นนำทางการศึกษาในระดับจังหวัด เพื่อความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานทางการศึกษาของจังหวัดที่ปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการสู่ระดับประเทศและระดับสากล

1.3 ด้านการกำหนดเป้าหมายและสื่อสารเป้าหมาย ผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดควรสื่อสารให้ทุกฝ่ายทีเกี่ยวข้อง เช่น บุคลากร หน่วยงานในจังหวัด หน่วยงานการศึกษา สถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบทิศทาง เป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่ชัดเจนเพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติให้สำเร็จตามภารกิจ

1.4 ด้านการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งควรพัฒนาสมรรถนะตนเองและสมรรถนะของสำนักงานในหลายๆด้าน เพื่อยกระดับความสามารถให้เพียงพอต่อการผลักดันวิสัยทัศน์ กลยุทธ์การจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่ผู้เกี่ยวข้อง ที่ต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารที่เป็นเลิศหลายๆด้าน เช่น การพัฒนาสมรรถนะหลัก ,ผู้นำทางการศึกษาที่มีขีดสมรรถนะขั้นสูง การจัดการศึกษาการพัฒนาวิชาชีพการดำเนินงานชุมชนและธรรมาภิบาลการศึกษา เป็นต้น ด้านบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน และการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดโมเดลสมรรถนะของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและบุคลากรจึงมีความจำเป็นที่ต้องกำหนดสมรรถนะใหม่ๆให้สอดคล้องกับภาระงานทันกับการดำเนินงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงและเพียงพอต่อการมีพลังขับเคลื่อนงานในความรับผิดชอบทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและศึกษาธิการจังหวัดจึงต้องสนใจส่งเสริมสนับสนุนด้านนี้อย่างเต็มที่

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไป มีดังต่อไปนี้

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะวิชาชีพศึกษาธิการจังหวัด ด้านต่างๆ

2.2 ควรศึกษาวิจัยการจัดทำโมเดลสมรรถนะศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการภาค การพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะ การฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะและการประเมินสมรรถนะอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนา การฝึกอบรม สมรรถนะ การวางแผนพัฒนาตนเอง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามหลักการสมรรถนะนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะศึกษาธิการภาค สมรรถนะศึกษาธิการจังหวัดและรองศึกษาธิการจังหวัด

2.3 ควรศึกษาวิจัยโมเดลสมรรถนะสำนักงานศึกษาธิการภาคและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพื่อให้ได้โมเดลสมรรถนะที่นำไปสู่การบริหารสมรรถนะของสำนักงานศึกษาธิการภาคและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด นำไปใช้ในการประเมินความต้องการฝึกอบรม การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ และเพื่อยกระดับขีดความสามารถของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการภาคและจังหวัดให้เป็นผู้ปฏิบัติงานการศึกษาของภาคและจังหวัดที่เข้มแข็งและมีมาตรฐานคุณภาพสูงต่อไป.

……

เอกสารอ้างอิง

ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2551). *คู่มือการเขียนพฤติกรรมสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา*. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา,นครปฐม.

----------(2552). *การประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.

----------(2554). *คู่มือการเขียนสมรรถนะในการจัดทำโมเดลสมรรถนะ* : How to writing Competency statement on " Building Competency Model". สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา,นครปฐม

----------(2554). โมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. นครปฐม.

----------(2556). *คู่มือการพัฒนาระบบสมรรถนะในองค์กรทางการศึกษา เล่มที่ 3 โมเดลสมรรถนะ(Building Competency Model).* นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.นครปฐม

----------(2557). *คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง : ID Plan สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์, นครสวรรค์และสมุทรสาคร.* นครปฐม : (เอกสารอัดสำเนา).

----------(2557).*การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา***.** สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษานครปฐม**.** (เอกสารอัดสำเนา).

----------.(2564). **การจัดการศึกษาตามความสามารถ** (Competency Based Education : CBE)**.** สืบค้นจาก http://www.gotoknow.org**)**

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11th Edition.* Kogan Page Limited.

Blase, J., & Blase, J. (1999). "Principal' instructional leadership and teacher development: Teachers' perceptions". *Education Administration Quarterly*, 35, 349-378.

Boyatzis, E. R., Goleman, D., & Rhee, K. (1999). ***Clustering Competence in Emotional Intelligence : Insights from the Emotional Competence Inventory*** *(ECI).*

Bratton, J. & gold, J. (1999). ***Human resource management :Theory and practice***. MACMILLAN PRESS LTD. London.

Dubois, D. D., & Rothwell, J. W. (2004). *Competency –Based Human Resource Management*. California ; Davies-Black Publishing.

Green. P. C. (1999).***Building Robust Competencies :Linking Human resource Systems to Organizational strategies***. Jissey-Bass Inc..,San Francisco, California.P-22-29.

HayGroup. (2003). *Using Competecies to Identify High performerd : An Overview of the Basic*. Hay Group, Inc.

Hall, G.E., & Jones, H.L. (1976). *Competency-based Education : A process for the improvement*. Englewood Cliff,N.J. : Pronce-Hall. p.48.

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). ***The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations***. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Manfield, S.R. (1996). ***Building Competency Models : Approaches for HR Professional***. Human Resource Management,Spring,Vol.35,Number 1.

Larson-Knight, B. (2002). Leadership, culture, and organizational learning: In understanding schools as intelligent systems. (Ed. Leithwood, K.). 125-Stamford, CT: JAI Press.

Manfield, S.R. (1996). *Building Competency Models :Approaches for HR Professional*. Human Resource Management,Spring,Vol.35,Number 1.

Sanghi, S. (2007). ***The Handbook of Competency mapping***. Sage Publications Asia-Pacific Pte Ltd. Singapore. p.28.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). ***Competence at work : Models for Superior Performance***. New York: John Wiley & Sons.

Wagner, T., Kegan, R., Lahey, L., Lemons, R., Garnier, J., Helsing, D., et al. (2006). *Change leadership: A practical guide to transforming our schools*. San Francisco: Jossey-Bass.

.....