

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

Developing A Competency Model for Educational Administrators

อัจฉรา สระวาสี*, ราชนัย บุญธิมา, สมชาย เทพแสง และ สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์

Achara Sravasee*, Rachan Boontima, Somchai Thepsang
and Somboon Burasirak

คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Thailand

*Corresponding Author. E-Mail: achara2009@gmail.com

Doi : 10.14456/jmcupeace.2016.61



บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัย มี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ดำเนินการโดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และสรุปเป็นร่างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา แล้วทำการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน จนได้รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ตอนที่ 2 ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดำเนินการโดยนำรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ที่ได้จากตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 67 ข้อ ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา รายข้ออยู่ระหว่าง .08 - 1.00 มีค่าการจำแนกรายข้อระหว่าง .60 - .89 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .973 เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารการศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 120 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะ 9 ด้าน 67 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ มี 7 ตัวบ่งชี้ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้ 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ มี 8 ตัวบ่งชี้ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มี 8 ตัวบ่งชี้ 5) เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ มี 6 ตัวบ่งชี้ 6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน มี 8 ตัวบ่งชี้ 7) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ มี 7 ตัวบ่งชี้ 8) การปรับตัวและยืดหยุ่น มี 6 ตัวบ่งชี้ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา มี 9 ตัวบ่งชี้

2. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา 9 สมรรถนะ 67 ตัวบ่งชี้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ: การพัฒนารูปแบบ, สมรรถนะ, ผู้บริหารการศึกษา

Abstract

The purposes of the research were to set a competency model for educational administrators and to check the level of concordance of a competency model for educational administrators with empirical data. The research procedures were divided into two steps. Step one : setting a competency model for educational administrators by analyzing and synthesizing the related literatures and interviewing ten experts to draft a competency model. Then, a focus group discussion consisting of ten experts to set a competency model for educational administrators. Step two : checking the concordance of a competency model for educational administrators with empirical data with a rating scale, 67 item questionnaire, that item content validity was between .80-1.00 discrimination between .60-.89 and alpha reliability was .973, collected data from one hundred and twenty educational administrators who worked as superintendents or district administrators. The data were analyzed using mean, coefficient of variation and confirmatory factor analysis .

The research results were as follows

1. The competency model for educational administrators consisted of nine competencies and sixty seven indicators. They included the following: 1) Leadership - seven indicators, 2) Strategic Management - eight indicators, 3) Communication and Collaboration - eight indicators, 4) Problem Solving and Decision Making - eight indicators, 5) Technology and English - six indicators, 6) Empowerment and Teamwork - eight indicators, 7) Moral and Ethics - seven indicators, 8) Adaptability and Flexibility - six indicators and 9) Educational Administration and Management - nine indicators,

2. The competency model for educational administrators was in concordance with the empirical data.

Keywords: Developing a Model, Competency, Educational Administrators

บทนำ

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์และสภาพสังคมที่อาศัยองค์ความรู้ ส่งผลให้การบริหารการจัดการศึกษาของไทยต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไของการแข่งขันและความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม กระบวนการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อให้การบริหารและการจัดการองค์การอยู่รอดและบังเกิดผลดีบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Roonjaroen. 2007: 12) ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของผู้บริหารมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารการจัดการศึกษา ในทุกระดับ เป็นสิ่งที่องค์กรปรารถนา โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการศึกษาของประเทศ เพราะเป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนที่ต้องดำเนินการอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ (Kadekaew, 2009: 1-2) ปัญหาอุปสรรคในการเรียนการสอนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุดและเป็นการใช้ทักษะการคิดในการแก้ปัญหาซึ่งจะต้องทำทันทีและทำร่วมกันระหว่างผู้สอนและผู้เรียน (Suwannapha, 2015 : 18)

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ได้นำวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนหลักของสมรรถนะ (Competency Based Management) โดยการกำหนดสมรรถนะ (Competency) หรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จและได้ผลสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่า เพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า (Pitchayathadapong, 2006 : 65) การนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้ เพราะทุนมนุษย์ (Human Capital) คือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของ “ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน” ในโลกปัจจุบัน (Rassameethamachot, 2006: 26-27)

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรรหาและคัดเลือกรวมทั้งการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา อันจะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบสมรรถนะผู้บริหารการศึกษา โดยเริ่มจากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน นำข้อมูลที่ได้ไปจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

ตอนที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในตอนนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยการนำรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาจาก ตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 67 ข้อ มีค่าความเที่ยงตรงอยู่ระหว่าง .80 ถึง 1.00 มีค่าการจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .60 ถึง .89 และมีค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ .973 นำสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ศึกษาธิการจังหวัด และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 120 คน ซึ่งได้มาด้วยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน แล้วนำข้อมูลที่ได้ ไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

ผลการวิจัย

1. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ 6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน 7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ 8) การปรับตัวและยืดหยุ่น และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา โดยแต่ละสมรรถนะ มีตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ 2) สร้างแรงบันดาลใจ และความร่วมแรง ร่วมใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างมีพลัง 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพ สามารถอธิบาย ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) กำหนดกลยุทธ์และแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม 5) ขับเคลื่อนและ ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงในทางที่ดีขึ้น 6) เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ และ 7) ชี้นำองค์การและสังคมอย่างสร้างสรรค์

1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) คิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์และ คิดอย่างมีวิจารณญาณ 2) เข้าใจในบริบท สภาพแวดล้อมขององค์การและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ 3) สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ 4) วิเคราะห์แนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ 5) กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 6) ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง 7) ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ และ 8) ใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลลัพธ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน

1.3 การสื่อสารและประสานความร่วมมือ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใสและเปิดเผย ได้ถูกต้อง ชัดเจนและเข้าใจง่าย 2) สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมายพันธกิจขององค์การเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์การ 4) สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย 5) สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

และสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก 6) สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยวิธีการที่หลากหลาย 7) บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการสร้างเครือข่าย และ 8) สร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.4 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน 2) กล้าเผชิญปัญหา กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ 3) ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ 4) มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง 5) มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือในเหตุการณ์วิกฤต 6) วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์ 7) ใช้ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และ 8) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน

1.5 เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูงขึ้น 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา 4) มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนางาน 5) มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และ 6) พัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

1.6 การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ยอมรับและชื่นชมศักยภาพ และความสามารถของบุคลากร 2) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพของตนเอง 3) ออกแบบและสร้างทีมงานที่ประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง 4) สร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 5) มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ 6) ส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ 7) ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และ 8) ยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับทราบ

1.7 คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ดำรงตนเหมาะสมกับฐานะ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 4) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด 5) เสียสละ อุทิศตน โดยเห็นประโยชน์ส่วนร่วมเป็นสำคัญ 6) มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อด้านการคอร์รัปชัน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และ 7) ส่งเสริม และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร

1.8 การปรับตัวและยืดหยุ่น มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สามารถทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความกดดัน 2) เข้าใจ ยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) รับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง 4) ปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานให้มีความเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 5) ปรับตัวตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงได้ และ 6) ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บริบทและกลุ่มบุคคล

1.9 การบริหารและการจัดการศึกษา มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา 2) กำหนดทิศทางการพัฒนา สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลกระทรวงศึกษาธิการและตรงตามความต้องการของท้องถิ่น 3) บริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็วและเกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ 4) บูรณาการ การใช้ทรัพยากร นวัตกรรม และบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง 5) บริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น 6) นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติงานผ่านการจัดทำโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม ที่ชัดเจน 7) ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นพี่เลี้ยง และเป็นที่พึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา 8) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง และ 9) คิดค้น วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาและส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสารและประสานความร่วมมือ 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ 6) การเสริมพลังอำนาจและทีมงาน

7) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ 8) การปรับตัวและยืดหยุ่น และ 9) การบริหารและการจัดการศึกษา รวมทั้งสิ้น 67 ตัวบ่งชี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วยสมรรถนะ 9 ด้าน และรูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษานี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมแรงร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างมีพลัง การเป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีความรู้ลึกในวิชาชีพสามารถอธิบายให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม ขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์การในทางที่ดีขึ้น การเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ และ การขึ้นนำองค์การและสังคมอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ. (OCSC, 2010 : Online) ที่กำหนดว่าผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำ (Leadership) กล่าวคือ มีบทบาทในการสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์การ การโน้มน้าวให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ การให้การสนับสนุนทั้งในด้านคำแนะนำ สอดคล้องกับโครงสร้างสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (NIDTEP, 2009 : 39-49) ที่กำหนดว่า ภาวะผู้นำเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา

2. สมรรถนะด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การคิดอย่างเป็นระบบ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความเข้าใจในบริบท สภาพแวดล้อมขององค์การและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสถานการณ์ได้ สร้างแผนการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ วิเคราะห์แนวทางและทางเลือก ที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ กำหนดแนวทางหรือแผนการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข หลักการ เวลาและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์หรือประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เกี่ยวข้องเพื่อการ

กำหนดกลยุทธ์ขององค์การ และใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ที่ยั่งยืน สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า สมรรถนะและคุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การคิดเชิงกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ จุดเน้นในการดำเนินงาน การเปลี่ยนนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานต้นสังกัดไปสู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการตามบทบาทและภารกิจได้อย่างเหมาะสม (Petchpuang, 2008: 193-194) เช่นเดียวกับสำนักงาน ก.พ. (OCSC, 2010 : Online) ที่กำหนดให้การวางแผนกลยุทธ์และการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (NIDTEP, 2009: 39- 49) ที่กำหนดให้การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

3. สมรรถนะด้านการสื่อสารและประสานความร่วมมือ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึง การสื่อสารด้วยการพูดและการเขียนอย่างโปร่งใสและเปิดเผย ได้ถูกต้องชัดเจนและเข้าใจง่าย สื่อสารโน้มน้าวใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจขององค์การเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์การ สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลายและทันสมัย สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก สื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจและภาพลักษณ์ขององค์การด้วยวิธีการที่หลากหลาย บริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีแนวทางการทำงานโดยการสร้างเครือข่าย และการสร้างเครือข่ายในการทำงานกับบุคคลในชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่นเดียวกับสำนักงาน ก.พ. (OCSC, 2010: Online) ที่กำหนดให้ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร (Communication) และการประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) เป็นสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (NIDTEP, 2009 : 39-49) ที่กำหนดให้ การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing) เป็นสมรรถนะของตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา

4. สมรรถนะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึงความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องและชัดเจน กล้าเผชิญปัญหา กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ด้วยความชัดเจน เด็ดขาดและฉับไว บนฐานข้อมูลสารสนเทศ มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาได้สำเร็จลุล่วง มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเหตุการณ์วิกฤต วิเคราะห์ ประเมินสภาพปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์และทันเหตุการณ์ ใช้

ข้อมูลสารสนเทศและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็นเร่งด่วน สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (NIDTEP, 2009: 39-49)

5. สมรรถนะด้านเทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ ได้แก่ พฤติกรรมหรือการแสดงออกที่สะท้อนถึงการมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำเทคโนโลยีมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ และมีคุณภาพสูงขึ้น ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการจัดการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนางาน มีทักษะในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การพัฒนาตนเองและส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (NIDTEP, 2009: 39-49) ที่สรุปว่า ผู้บริหารการศึกษาต้องมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยี กล่าวคือ สามารถประยุกต์ บูรณาการ ระดมทรัพยากรด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา (Board of the Teachers' Council Announcement, 2013 : 68-70) ที่กำหนดว่า ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ต้องมีมาตรฐานความรู้ ด้านการบริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการเรียนรู้ และสมรรถนะในการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้

6. สมรรถนะด้านการเสริมพลังอำนาจและทีมงาน ได้แก่ พฤติกรรมและการแสดงออกที่สะท้อนถึงการยอมรับและชื่นชมศักยภาพ และความสามารถของบุคลากร การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในศักยภาพของตนเอง การออกแบบและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความรู้ความสามารถ การส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ การส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาชีพให้สาธารณชนได้รับทราบ สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า สมรรถนะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาด้านความ

สามารถในหน้าที่ คือ การสร้างและทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหาร คือ การมอบหมายงานและการทำงานเป็นทีม (Petchpuang, 2008: 191-196; Vashirawongpinyo, 2006: 7-9; Poolsawat. 2012: 212)

7. สมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ มี 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่พฤติกรรมที่ผู้บริหารการศึกษาได้แสดงออกหรือสะท้อนถึง การประพฤติตนโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ การใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา การดำรงตนเหมาะสมกับฐานะ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนด การเสียสละ อุทิศตน โดยเห็นประโยชน์ส่วนร่วมเป็นสำคัญ มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการคอร์รัปชัน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และ การส่งเสริม และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับโครงสร้างสมรรถนะตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (NIDTEP, 2009: 39-49) ที่กำหนดว่า มีสมรรถนะด้านจริยธรรม กล่าวคือ ปฏิบัติตน และส่งเสริม สนับสนุน ผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตน ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ แสดงออกถึงพฤติกรรมการครองตน ครองคน ครองงาน ที่เกิดความสำเร็จในงาน ศรัทธาในการประกอบวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี และมาตรฐานวิชาชีพของครูสภา (Board of the Teachers' Council Announcement, 2013 : 68-70) ที่กำหนดว่า ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ต้องมีสาระความรู้ และสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ประกอบด้วย สาระความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรมและจริยธรรมของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา และจรรยาบรรณวิชาชีพตามที่คุรุสภา กำหนด และสมรรถนะในการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตสำนึกสาธารณะ และเสียสละให้สังคม รวมทั้งการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

8. สมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น ได้แก่พฤติกรรมที่ผู้บริหารการศึกษาได้แสดงออกหรือสะท้อนถึง ความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงและความกดดัน การเข้าใจยอมรับและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การรับฟังความคิดเห็นในมุมมองและแนวทางที่แตกต่าง การปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ บริบทและกลุ่มบุคคลได้ตามลักษณะงานและความต้องการขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า ที่ได้สรุปว่า “ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่น และพร้อมรับการ

เปลี่ยนแปลงทั้งด้านโครงสร้างและกระบวนการ” (Spencer; & Spencer, 1993 : 343 345) และสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดสมรรถนะด้านการปรับตัวและยืดหยุ่น เป็นสมรรถนะหนึ่งในการประเมินเพื่อคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับ 9 โดยต้องมีความสามารถในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ ตามความต้องการของงานหรือองค์การ สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างได้ (OCSC, 2010: Online)

9. สมรรถนะด้านการบริการและการจัดการศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมหรือการ แสดงออกที่สะท้อนถึง การถ่ายทอดนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงาน ต้นสังกัดให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดทิศทางการ พัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และตรงตามความต้องการ ของท้องถิ่น การบริหารจัดการงานในสำนักงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว เกิดประสิทธิผล อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ การบูรณาการการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมและบุคลากร ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง การบริหารจัดการบุคลากรที่มีวัฒนธรรมต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่ชัดเจน การให้คำปรึกษา แนะนำเป็นพี่เลี้ยงและที่พึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถานศึกษา การกำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารและจัดการศึกษาของสถาน ศึกษาในสังกัดอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง และการคิดค้น วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกับ สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ที่สรุปว่า ผู้บริหารการศึกษา ต้องมี สมรรถนะในการส่งเสริมการจัดการศึกษา และการประเมินและติดตามผลการศึกษา (NIDTEP, 2009: 39-49) นอกจากนี้สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา คือ การส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Poolsawat, 2012: 212)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดมาตรฐาน

ตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาดำรงตำแหน่ง และเพื่อการจัดทำหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาไปเป็นใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตรการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมทั้งเพื่อการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

2. หน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารการศึกษา สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดทำหลักเกณฑ์เพื่อใช้ในการประเมินเลื่อนระดับวิทยฐานะและผู้บริหารการศึกษา สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความก้าวหน้าในวิชาชีพต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาตำแหน่งศึกษาธิการ จังหวัดเพื่อให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาต่อไป

References

- Board of the Teachers' Council Announcement. (2013). Knowledge Competency and Professional Experience of Professional Teachers, School Administrators, Executive Education and Supervisors. The Professional Standards B.E. **Announce in an Official Gazette**. 130 (Special), 54.
- Boyatzis, R.E. (1982). **The Competent Manager : A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Suwannapha, C. (2015). Integrated Learning Management for Thinking Skill Development in A Social Studies Seminar Course for Social Studies Students at Mahachulalongkornrajavidyalaya University : Phrae Campus. **Journal of MCU Peace Studies**. 3(2), 1-19.

- Kadekaew, W. (2009). **A Study of Characteristic Factors of Woman Education Ladders in the South**. Dessertation, Ed.D. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School Srinakharinwirot University.
- NIDTEP. (2009). **The Competency Model for Teachers and Educational Personnel Year B.E. 2008-2009**. Nakonprathom : Decordia Design.
- Office of Civil Service Commission (OCSC). (2010). **The Core Competencies of Management Executives**. Retrieved September 1, 2015, from <http://www.ocsc.go.th/ses>
- Petchpyang, S. (2008). **Desirable Competencies and Characteristics of the Director of the Educational Service Area Office in Accordance with Educational Reform**. Dessertation, Ph.D. Graduate School Saint John's University.
- Pitchayathadapong, T. (2006). Using Competency Based Tactics in Human Resource Management for Pushing Organizations towards Excellence over Competitors. **Damrong Rajanuphab Journal**. 6(20): 16-63.
- Poonsawat, N. (2012). Competency and Educational Quality of the Administrators of the Institute of Physical Education in Thailand. **Journal of Faculty of Physical Education**. 2(15): 207-219.
- Rassameethamachot S. (2006). **Guideline in Development of Human Potential : Competency Based Learning**. (3rd ed). Bangkok: Siripattanainter print.
- Roonjaroen, T. (2007). **Professionalism in the Preparation and Educational Administration of the Education Reform**. Bangkok: Kaofang.
- Spencer, M. & Spencer, M. (1993). **Competency at Work : Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons.
- Vashirawongpinyo, P. (2013). The Establishment Administrators Competency Model in the Eastern Seaboard Industrial Estate Rayong Province. **MUT Journal of Business Administration**. 2(10): 1-16.