

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน

The Guidelines for Personnel Competency Development
toward High Performance Organization of Primary
Educational Service Area Office in the Upper South

ชูศักดิ์ ชูชัย¹ | Choosak Choochuay

นิคม จารุมณี² และ ผ่องศรี วาณิชยศกุลวงศ์³

Nicom Charumanee and Phongsri Vanitsupparong

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษาความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยวิเคราะห์เอกสารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน และสอบถามบุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 283 คน ระยะที่ 2 การเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 ตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน ด้วยวิธีสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อ

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

³ รองศาสตราจารย์ ดร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคใต้ตอนบน ประกอบด้วย 1) หลักการของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 2) วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ 3) ลักษณะความเป็นองค์การ ที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 4) แนวทาง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การ ทำงานเป็นทีม และการบริการที่ดี

คำสำคัญ : สมรรถนะบุคลากร, องค์การที่มีสมรรถนะสูง, สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

ABSTRACT

The objective of this research was to study guidelines for personnel competency development of suitability and possibility in practice toward high performance organization of Primary Educational Service Area Office in the upper south. The study consisted of 2 phases. Phase 1 The study of the high performance organization and the personnel competency of Primary Educational Service Area Office in the upper south comprised of 2 steps as follows: Step 1 The study of documents concerning the concepts, theory and related research. Step 2 The study of the high performance organization and the personnel competency of Primary Educational Service Area Office by analyzing the documents of Primary Educational Service Area Office, interviewing 3 specialists and ascertaining 283 personnel of the Primary Educational Service Area Office. Phase 2 The propose of guidelines for personnel competency development toward high performance organization of Primary Educational Service Area Office in the upper south was acquired the data from phase 1, the verification of suitability and possibility in

practice by the connoisseurship. The results of the research were found that: The guidelines for personnel competency development of suitability and possibility in practice toward high performance organization of Primary Educational Service Area Office in the upper south consisted of 4 parts as follows: The principles of the guidelines for personnel competency development, objectives of the guidelines for personnel competency development, characteristics of high performance organization of Primary Educational Service Area Office, and the guidelines for personnel competency development composing of expertise, integrity, achievement motivation, teamwork, and service mind.

Keywords : competency, high performance organization, the Primary Educational Service Area Office

บทนำ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาเกิดขึ้นตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดโครงสร้างองค์การเป็นการจัดองค์การแบบราชการ มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการจากการวิจัยการติดตามการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : ฉ-ข, 15, 42-43 ; 2552 : 20-22 ; 2554 : ข-ค) พบว่า มีปัญหาอุปสรรคทั้งการบริหารงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ การบริหาร

การเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างวัฒนธรรมค่านิยมในการทำงานที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ การเสริมสร้างขีดสมรรถนะองค์กร การสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติราชการและการประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555 : 3-4) และต้องเตรียมความพร้อมในส่วนของ “ปัจจัยสนับสนุน” โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะ (competency) ของบุคลากร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานสมรรถนะ (competency-based human resources management) การส่งเสริมและใช้สมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์และการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555 : 4 ; ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2547 : 11) ซึ่งอาจถือได้ว่าสมรรถนะของบุคลากรเป็นรากฐานสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาขององค์กรหรือส่งผลต่อความเป็นไปหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ปัจจุบันระบบราชการไทยมีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (good governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (new public management) มาประยุกต์ใช้ โดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบราชการให้มีความเป็นเลิศ โดยใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ เสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐในทุกส่วนราชการ นอกจากนี้ยังมีการนำแนวคิดองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (high performance organization) มาประยุกต์ใช้กับระบบราชการของไทยเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สูงขึ้น ซึ่งการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (พสุ เดชะรินทร์, 2549 : 3) และยังเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2554 : 10) อีกด้วย

สภาพการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ
เจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการ ประกอบกับสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประเมินศึกษาในภาคใต้ตอนบนซึ่งมีที่ตั้งสำนักงานอยู่ในจังหวัดระนอง ชุมพร กระบี่ พังงา ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี และนครศรีธรรมราช ซึ่งมีบริบทของหน่วยงานที่ใกล้เคียงกัน แต่จากการตรวจสอบประเมินการรายงานผลการดำเนินงานตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง ผลคะแนนการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลคะแนนการดำเนินงานตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2554 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีผลการประเมินแตกต่างกันค่อนข้างชัดเจน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.42-4.46 จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบุคลากรของหน่วยงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้การดำเนินงานตามภารกิจประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนมีประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่จะสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามแนวทางของการปฏิรูประบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน

การวิจัยในระยะนี้ การดำเนินการแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้

เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การที่มีสมรรถนะสูง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การบริหาร และการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำไปดำเนินการศึกษาสภาพความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง สมรรถนะของบุคลากร และการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง และสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน มีวัตถุประสงค์เพื่อประมวลข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง สมรรถนะของบุคลากรและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนา การดำเนินการในขั้นตอนนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์เอกสารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน จากเอกสารทางวิชาการ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4 ปี แผนปฏิบัติการประจำปีรายงานผลการดำเนินงาน หรือรายงานประจำปีของหน่วยงาน และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา 2) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ด้วยการกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้ชำนาญการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในภาคใต้ ที่สำนักงานมีผลรวมของคะแนนตัวชี้วัดในการรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดที่มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 อยู่ใน 3 อันดับแรก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาตั้งแต่ .80-1.00 และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา 3) การสอบถามบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ประกอบด้วย บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา จำนวน 1,190 คน และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

โดยใช้สูตรในการคำนวณด้วยการกำหนดสัดส่วนกรณีที่ทราบค่าประชากรที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน .05 ได้จำนวน 291 คน จากนั้นคำนวณตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างให้กระจายทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและทำการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาตั้งแต่ .80-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงและสภาพสมรรถนะของบุคลากรเท่ากับ .99 และ .98 ตามลำดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ของความผันแปร และการแปลความหมายค่าเฉลี่ยด้วยเกณฑ์การแบ่งช่วงขอบเขตคะแนนที่แท้จริง (exact limits) ของคะแนนต่ำสุด-สูงสุด (upper-lower boundary)

ระยะที่ 2 การเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน

การวิจัยในระยะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดและตรวจสอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 มาวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน 2) ตรวจสอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงด้วยการกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือเคยเป็นผู้ดูแลควบคุมนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการหรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จำนวน 2 คน เป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาหรือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 คน และเป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบความสำเร็จในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบตรวจสอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อเสนอแนะแต่ละประเด็นของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นข้อเสนอแนะด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ส่วนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ของความผันแปร และแปลความหมายค่าเฉลี่ยด้วยเกณฑ์การแบ่งช่วงขอบเขตคะแนนที่แท้จริง (exact limits) ของคะแนนต่ำสุด-สูงสุด (upper-lower boundary)

ผลการวิจัย

การศึกษาระยะที่ 1 การศึกษาสภาพความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ผลการศึกษาเป็นดังนี้

1. สภาพความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน โดยภาพรวมมีความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านส่วนใหญ่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเป็นองค์กรที่มีการปรับตัว

และยืดหยุ่นและด้านการมีวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใสและเน้นการลงมือทำจริง มีความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง

2. สมรรถนะบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคใต้ตอนบน โดยภาพรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านมีสมรรถนะอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีสมรรถนะต่ำกว่าด้านอื่นๆ

การศึกษาระยะที่ 2 การเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคใต้ตอนบน

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาในระยะที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นการพัฒนา และเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ผลการศึกษาเสนอเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 หลักการและแนวคิดของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน หลักการและแนวคิดที่สำคัญของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน มีแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่มีสมรรถนะสูง 2) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนให้มีสมรรถนะหลักที่สามารถขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ตามแนวทางของการปฏิรูประบบราชการได้อย่างยั่งยืน

2. เพื่อพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนให้มีความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง บนพื้นฐานการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรได้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย

1. การเป็นองค์การที่มีการปรับตัวและยืดหยุ่น
2. การมุ่งเน้นทฤษฎีศาสตร์
3. การมุ่งเน้นที่ผลิตผลและผลลัพธ์
4. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
5. การมีและแบ่งปันค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ
6. วัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส และเน้นการลงมือทำจริง

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นการมุ่งเน้นคุณลักษณะของบุคลากร ในการมีความสนใจใฝ่รู้ การส่งสมองค์ความรู้ความสามารถ ด้วยการศึกษาค้นคว้า พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด วิธีการพัฒนา ได้แก่ 1) การสอนงาน (coaching) โดยการดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาอย่างละเอียด ในเรื่องการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 2) การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) โดยการให้รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ การศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) โดยการให้เป็นผู้นำโครงการ หรืองานใหม่ๆ ที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญสูง และ 4) การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) โดยการให้รับผิดชอบ

งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญการศึกษา ค้นคว้าองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อใช้ในหน่วยงาน

2. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เป็นการมุ่งเน้นคุณลักษณะของบุคลากรในการดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในแนวทางแห่งความดี ความถูกต้อง ตามกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ วิธีการพัฒนาได้แก่ 1) การสอนงาน (coaching) โดยการอธิบายกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานและความถูกต้องของงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบก่อนลงมือปฏิบัติ 2) การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) โดยการแบ่งปันข้อมูลด้านจริยธรรมและหลักการที่ยึดถือเป็นแบบอย่างให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่น และ 3) การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) โดยให้ปฏิบัติหน้าที่ที่กล้าเผชิญความจริงในกรณีที่เห็นว่าผู้อื่นไม่ปฏิบัติตามหลักการที่ถูกต้องเพื่อรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการมุ่งเน้นคุณลักษณะของบุคลากรในการมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิผลสูงเกินกว่าผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น รวมถึงการพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนาได้แก่ 1) การสอนงาน (coaching) โดยการดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด 2) การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) โดยการทำงานหรือโครงการที่เน้นการติดตาม และประเมินผลงานทุกขั้นตอน 3) การสอนงาน (coaching) โดยการใช้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 4) การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น 5) การสอนงาน (coaching) โดยการแนะนำ ให้คำปรึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน และการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน 6) การมอบหมายงาน (delegation) โดยการให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ ที่แตกต่างจากงานปกติ และ 7) การเพิ่มปริมาณงาน (job enlargement) โดยการมอบหมายให้รับผิดชอบการบริหารโครงการที่อยู่ในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ

4. การทำงานเป็นทีม เป็นการมุ่งเน้นคุณลักษณะของบุคลากรในการมีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือหน่วยงานโดยผู้ปฏิบัติไม่จำเป็นที่จะต้องมีฐานะเป็นสมาชิกหรือหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว รวมถึงการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม วิธีการพัฒนา ได้แก่ 1) การสอนงาน (coaching) โดยการเน้นย้ำความสำคัญของการรายงานความคืบหน้าของงานหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีมงาน 2) การสอนงาน (coaching) โดยการดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาในเรื่องความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกของทีม และ 3) การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) โดยการสนับสนุนให้มีการพึงประเด็นหรือความต้องการของสมาชิกภายในทีมหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงสัมพันธภาพให้ดีขึ้น

5. การบริการที่ดี เป็นการมุ่งเน้นคุณลักษณะของบุคลากรในการมีความมั่นใจ ความเต็มใจและความพยายามที่จะให้บริการ การบริการที่สร้างความประทับใจและความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการในงานตามหน้าที่ของตนเองหรืองานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง วิธีการพัฒนา ได้แก่ 1) การสอนงาน (coaching) โดยการดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษาอย่างละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการให้บริการและการจัดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาการให้บริการ 2) การสอนงาน (coaching) โดยการแนะนำให้คำปรึกษาหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และ 3) การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) โดยการให้ทำงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการเพื่อให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะและประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ โดยภาพรวมแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

เช่นเดียวกัน ส่วนข้อวัตถุประสงค์ของแนวทางมีความเหมาะสมและเป็นไปได้
ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มี
สมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน
ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 หลักการและแนวคิด
องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะความเป็นองค์การที่มี
สมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และองค์ประกอบที่ 4
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน โดยทุกองค์ประกอบ
มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในการปฏิบัติสอดคล้องกับสภาพของสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ในประเด็นการพัฒนา
สมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน แนวทางการพัฒนาแต่ละสมรรถนะ
ใช้วิธีการพัฒนาได้แก่ การสอนงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน การมอบหมายงาน และ
การเพิ่มปริมาณงาน ดังที่ Nordhaug (1993 : 27-45) ที่กล่าวว่า การพัฒนา
สมรรถนะนั้นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญอย่างมากคือ ต้องก่อให้เกิดความ
เปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ทศนคติ
(attitude) และลักษณะเฉพาะอื่นๆ ของบุคคล ลักษณะของการเรียนรู้ที่ดีจะต้อง
เปลี่ยนพฤติกรรมเดิมและสร้างพฤติกรรมใหม่ที่ยั่งยืน ทั้งนี้เพราะว่าวิธีการที่ใช้ใน
การพัฒนาสมรรถนะ จะทำให้บุคลากรมีการสังเคราะห์และสรุปความรู้ที่มีอยู่มาใช้
ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดซึ่งจะเป็นการสร้างความเชี่ยวชาญในความรู้นั้นๆ
นอกจากนี้ยังเพิ่มประสบการณ์ในการประยุกต์ความรู้และมีมุมมองในการเรียนรู้
มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อสมรรถนะที่พัฒนาให้เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และ
สอดคล้องกับ Paulsson, Ivergard & Hunt (2005) ที่ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะ
และการเรียนรู้ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงในการทำงาน

และวิธีการที่จะดำเนินการมีความจำเป็นต้องนำมาใช้สำหรับการยกระดับการทำงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและสมรรถนะ สภาพการทำงานและการพัฒนาความสามารถมีผลกระทบหรือเงื่อนไขในการทำงานโดยเฉพาะการควบคุมกระบวนการเรียนรู้ ความต้องการของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ที่มีผลต่อการทำงาน ได้แก่ วิธีการเรียนรู้ เป็นต้น และเป็นไปตามที่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552 : 18-19) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของ competency ไม่ใช่คิดแต่การฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น เครื่องมือการพัฒนาจริงๆ แล้วก็คือ เครื่องมือที่ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ระยะยาว เครื่องมือการพัฒนาต่างๆ ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะทำงาน การมอบหมายโครงการ การเพิ่มปริมาณงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเฝ้าติดตาม/สังเกตพฤติกรรม การทำกิจกรรม และการประชุมกลุ่ม เป็นต้น เพราะว่า competency บางเรื่องไม่สามารถสร้างหรือพัฒนาให้สูงขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพราะว่าการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนเกิดจากวิเคราะห์จากสภาพความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงและสมรรถนะบุคลากรเพื่อหาประเด็นการพัฒนาว่ามีส่วนใดบ้างที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยแนวทางได้กำหนดการพัฒนาเป็นรายสมรรถนะเพราะการพิจารณาเลือกใช้วิธีการพัฒนาสมรรถนะจะต้องคำนึงถึงเครื่องมือที่จะนำมาใช้ซึ่งต้องเป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบนควรมีนโยบายในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาการส่งเสริมบุคลากรพัฒนางานให้มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ทักษะในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งควรมีการกำหนดแผนพัฒนาในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะที่จำเป็น

รายบุคคล โดยต้องดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและคำนึงถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนา การมีส่วนร่วมและการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้การพัฒนามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน ควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาความเชี่ยวชาญแก่บุคลากร การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (individual development plan) และดำเนินการพัฒนาอย่างจริงจัง เครื่องมือที่นำมาใช้พัฒนาควรเป็นเครื่องมือที่ต้องก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคลากรในระยะยาว อาทิเช่น การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน การมอบหมายโครงการ การเพิ่มปริมาณงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นต้น รวมทั้งความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้วย

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นไปอย่างกว้างขวาง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ตอนบน

เอกสารอ้างอิง

ณรงควิทย์ แสนทอง. **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

. แนวทางการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของ Competency.

แหล่งที่มา URL : http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=717&page=1. 24 มิถุนายน 2555.

นิสตากร์ เวชยานนท์. (2554). **Competency-Based Approach**. กรุงเทพฯ : เดอะกราฟิก ซีเอสดีเอ็มส์.

พสุ เดชะรินทร์. (2549). **การพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง**
รายงานผลการศึกษาค้นคว้ารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ :
องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง High Performance Organization.
 กรุงเทพฯ : วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). **คู่มือการรับรองการปฏิบัติ**
ราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2555. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). **คู่มือการพัฒนาองค์กร**
ตามกรอบการประเมินผลภาครัฐแบบบูรณาการมิติ ภายในด้าน
การพัฒนาองค์กร. แหล่งที่มา URL : <http://www.mua.go.th/users/development/paper2/opdc2555.pdf>. 4 สิงหาคม 2555.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). **รายงานการวิจัยประเมินผลการ**
กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา
ฉบับสรุป. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

. (2552). **สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี (พ.ศ. 2542-2551).** กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). **การวิจัยและพัฒนารูปแบบกลไก**
การส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่
การศึกษาและสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2552). **Competency Development Roadmap.**
 กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็น เตอร์.

Nordhaug, O. (1993). **Human Capital in Organizations : Competence, Training, and Learning**. New York : Oxford University.

Paulsson, K. ; Ivergard, T. & Hunt, B. (2005). **Learning at Work : Competence Development or Competence-Stress**. Source
URL : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687004001425>. 5 August 2012.

