



รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

A MODEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS' COMPETENCY

DEVELOPMENT IN ACCORDANCE WITH

EDUCATION PROFESSIONAL STANDARDS

นภาเดช บุญเชิดชู*

บุญมี เณรยอด**

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งขั้นตอนการศึกษา และวิธีการศึกษาประกอบด้วย (1) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาให้ความเห็น (3) การพัฒนารูปแบบ โดยรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะจากผู้บริหารโรงเรียน สัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาถึงความสำคัญและความจำเป็น เป้าหมาย วิธีการและกลไกการพัฒนาสมรรถนะ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะโดยใช้เทคนิคการลดประโยชน์ - พหุลักษณะ (4) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

ผลการศึกษาได้ดังนี้ (1) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีจำนวน 20 สมรรถนะ 101 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (2) รูปแบบการพัฒนามีลักษณะเป็นรูปแบบบูรณาการ พัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผ่านการพัฒนาสมรรถนะที่มีความต้องการพัฒนาสูง 5 ลักษณะย่อย ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (3) ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบค่าเฉลี่ยในระดับสูงมาก เท่ากับ 4.57 - 4.86 และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ค่าเฉลี่ยในระดับสูงถึงสูงมาก เท่ากับ 4.29 - 4.86

* นิสิตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. สาขานิติศาสตร์และการพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



Abstract

This article is based on a study of a model of school administrators' competency development in accordance with education professional standards. the purpose of research is to develop a model of school administrators' competency development in accordance with education professional standards. The research follows several procedures: (1) reviewing related literature for research framework conceptualization; (2) developing the school administrators' competency in accordance with education professional standards and was validated by connoisseurship; (3) devising the development model by gathering data through the school administrators' questionnaire on needs' priority development, the educational administrators' interview on necessity, goal, methods and development driven of the school administrators' competency, and the experts' judgments on competency development tools by the Multi - Attribute Utility Technique; and (4) evaluating suitability and probability of the model by an experts' rating scale questionnaire.

The research reveals the following results: (1) the school administrators' competency in accordance with education professional standards consists of 20 items with 101 behavioral characteristics; (2) the characteristic of the model is an integrated development model for developing administrators' competency development focusing on the academic affair administration competence, the management as quality assurance competence, the operation management competence, the change management competence, and the knowledge management in organization competence; and (3) the experts agreed that the model developed was suitable at a highest level with mean values of 4.57 – 4.86 and, was probable at a high to highest level with mean values of 4.29 – 4.86.

บทนำ

สองทศวรรษที่ผ่านมาหลายประเทศได้มีการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ ได้สรุปสาเหตุที่ต้องปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากความล้มเหลวของการบริหารโรงเรียน อาทิ Senge (2000) และ Green (2001) อ้างถึงใน Gazeil (2008) ได้กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาในหลาย ๆ ประเทศเป็นเพราะการบริหารโรงเรียนประสบความล้มเหลวโดยเฉพาะโรงเรียนของรัฐ ซึ่ง Webb และ Norton (1999) สรุปว่า ประเด็นที่มีความสำคัญในยุคแห่งการ

ปฏิรูปการศึกษา คือ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา (The Performance of Educational Personnel) ด้วยการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลที่สำคัญว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีจรรยาบรรณ



วิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 7)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางการศึกษาของไทยในการพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน คือ การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อเป็นข้อกำหนดคุณสมบัติด้านวิชาชีพ (Professional Qualification) โดยกำหนดมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน รวมทั้งจากการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำแนวคิดของสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทั้งสองเรื่องดังกล่าว ส่วนการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนนั้น คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดให้มีการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Specific Competency) ในขณะที่คุรุสภาได้กำหนดสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ในมาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ แต่จากสภาพที่เป็นจริงการดำเนินการเกี่ยวกับวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนยังปฏิบัติไม่เต็มที่ในการผลิต การพัฒนา และนอกจากนั้นการดำเนินการตามมาตรฐานวิชาชีพยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร ไม่สามารถทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารมืออาชีพได้ตามที่มุ่งหวัง (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 89)

ดังนั้น การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Professional Development) โดยมี

เป้าหมายในเบื้องต้นคือ การทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และเป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effective Performance) โดยสามารถสร้างผลลัพธ์ (Outcomes) จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายระดับสูงต่อไป

ขั้นตอนการพัฒนาแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา

การกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของแนวคิดและตัวแบบเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาทั้งของไทย และต่างประเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของ Wolf (1995) อ้างถึงใน นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2550 : 134) ในการกำหนดโครงสร้างตัวแบบสมรรถนะที่มีลักษณะบูรณาการความสามารถซึ่งประกอบด้วย กลุ่มความสามารถ และกลุ่มคุณลักษณะที่ทำให้เกิดความสำเริง และการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Shermon (2004 : 45 - 56) ดังนี้ (1) การเตรียมการและการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาทั้งของ



ครูสภา และของต่างประเทศ ภาระงานของผู้บริหารโรงเรียน สภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียนของไทย (2) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ข้อกำหนดตามภาระงาน สภาพและบริบทของการบริหารโรงเรียน คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามองค์ประกอบของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา แล้วกำหนดรายการสมรรถนะ (Competency Lists) โดยการจัดกลุ่มสมรรถนะ (Competency Cluster) และ (3) การตรวจสอบ (Validation) โดยการจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ และขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ
2. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็น (needs assessment) ในการพัฒนา (2) กลุ่มผู้บริหารการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดอยู่ ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา และผู้บริหารครูสภา เพื่อสัมภาษณ์ถึงความสำคัญและความจำเป็น เป้าหมาย วิธีการ และกลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน และ (3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

2.1 สอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจาก

ผู้บริหารโรงเรียน (ปีการศึกษา 2551- 2552) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โรงเรียนเอกชน (สช.) โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กทม.) จำนวน 380 คน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ยและดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) โดยใช้สูตรคำนวณด้วยวิธี Priority Need Index แบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$)

2.2 สัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน และองค์การวิชาชีพทางการศึกษา จำนวน 10 คน เกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็น เป้าหมาย วิธีการ และกลไกการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

2.3 ประเมินวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้แบบประเมิน MAUT ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน กำหนดค่าน้ำหนักและค่าความเป็นไปได้ของวิธีการพัฒนาสมรรถนะ แล้วนำมาหาค่าอรรถประโยชน์รวมของแต่ละวิธีการพัฒนา

3. ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยจัดทำองค์ประกอบ เขียนคำอธิบายประกอบร่างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับแก้รูปแบบ

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาด้านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 9 คน ทำการประเมิน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบน



มาตรฐาน (S.D.) แล้วทำการปรับแก้ไขตามความเห็น
ของผู้ทรงคุณวุฒิ

สรุปผลการศึกษาตามขั้นตอนที่ 2 และ 3 สรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตาม มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย

1) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามสมรรถนะ หลัก (Core Competency)

- ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม
- ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ
- ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ
- ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญ

ทางวิชาชีพ

2) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะด้านการ บริหารจัดการ (Managerial Competency)

- ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน
- ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้

ในองค์กร

3) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามตำแหน่ง

งาน (Functional Competency)

- ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ
- ความสามารถในการบริหารบุคคล
- ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ

ประมาณ

- ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป

4) ตัวแบบและกลุ่มสมรรถนะตามคุณลักษณะ

ส่วนบุคคล (Personal Attributes)

- การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ
- การมีมนุษยสัมพันธ์
- การมีจิตบริการ
- การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และ

สถานการณ์

- การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน และการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนา
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน
ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีสาระสำคัญดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ดังแสดงในตาราง

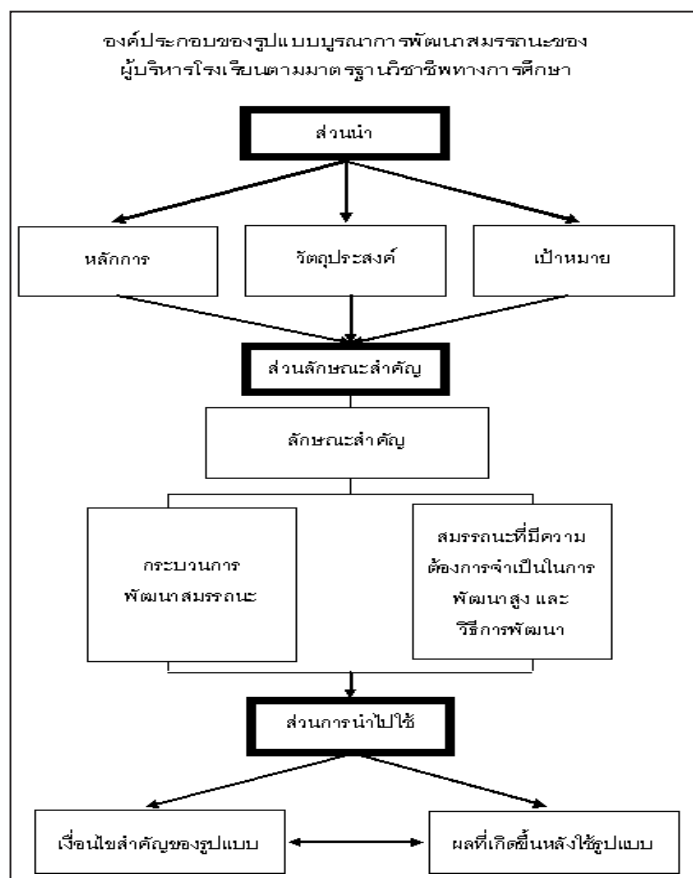
ลำดับ	สมรรถนะ	ตัวแบบสมรรถนะ	PNI modified	ระดับ
1	ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ	ตามตำแหน่งงาน	0.26	สูง
2	ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ	การบริหารจัดการ	0.25	สูง
3	ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการ	0.23	สูง
4	ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	การบริหารจัดการ	0.22	สูง
5	ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร	การบริหารจัดการ	0.22	สูง

ลำดับ	สมรรถนะ	ตัวแบบสมรรถนะ	PNI _{modified}	ระดับ
6	ความสามารถในการมุ่งผลสัมฤทธิ์	สมรรถนะหลัก	0.20	กลาง
7	ความสามารถในการคิดเป็น	สมรรถนะหลัก	0.19	กลาง
8	ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับทีม	สมรรถนะหลัก	0.19	กลาง
9	ความสามารถในการบริหารบุคคล	สมรรถนะหลัก	0.19	กลาง
10	ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ	การบริหารจัดการ	0.19	กลาง
11	ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์	ตามตำแหน่งงาน	0.19	กลาง
12	ความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ	ตามตำแหน่งงาน	0.19	กลาง
13	ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป	สมรรถนะหลัก	0.18	กลาง
14	ความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ	สมรรถนะหลัก	0.17	กลาง
15	ความสามารถในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	ตามตำแหน่งงาน	0.16	กลาง
16	การมีมนุษยสัมพันธ์	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.12	ต่ำ
17	การมีคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่ดี	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.10	ต่ำ
18	การมีจิตบริการ	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.09	ต่ำ
19	การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.08	ต่ำ
20	การมีเจตคติเชิงบวกต่อบุคคล และสถานการณ์	คุณลักษณะส่วนบุคคล	0.08	ต่ำ

2.2 ผลการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีลักษณะเป็นรูปแบบบูรณาการ พัฒนา (Integrated Development Model) ที่ได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยมีการปรับแก้ไขตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำ ส่วนลักษณะสำคัญ และส่วนการนำไปใช้ ซึ่งแต่ละส่วนมีองค์ประกอบ ดังภาพ





สาระสำคัญของรูปแบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษามีดังนี้

ส่วนนำ

1) หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา กำหนดขึ้นภายใต้หลักการดังนี้ (1) หลักตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยเป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนขาดอยู่ (Competency Gap) หรือต้องได้รับการพัฒนา (2) หลักสอดคล้องกับจิตวิทยา และการเรียนรู้ โดยมีลักษณะการพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานตามลักษณะการเรียนรู้แบบการศึกษาผู้ใหญ่ (Adult Learning) (3) หลักสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้บริบทของระบบบริหารการศึกษาของไทย โดยยึดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของไทยเป็นพื้นฐาน แต่มีการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับมาตรฐานวิชาชีพของต่างประเทศในลักษณะที่เป็นสากล (4) หลักสามารถบรรลุได้และคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ โดยรูปแบบการพัฒนาต้องสามารถบรรลุได้ และมีคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ มีผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนา (Return of Investment) คือ เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ที่สามารถวัดและประเมินได้ และ (5) หลักเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา โดยรูปแบบการพัฒนาต้องเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาที่เป็นผลเชื่อมโยงจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูง ได้แก่ การพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะคุณภาพผู้เรียน และการพัฒนาคุณภาพองค์การระดับโรงเรียน

2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และ (2) วัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และนำเสนอเงื่อนไขของการนำรูปแบบการไปใช้

3) เป้าหมายของรูปแบบ

เป้าหมายของรูปแบบประกอบด้วย (1) เป้าหมายเชิงปริมาณ เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรุงเทพมหานคร และ (2) เป้าหมายเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ส่วนลักษณะสำคัญ

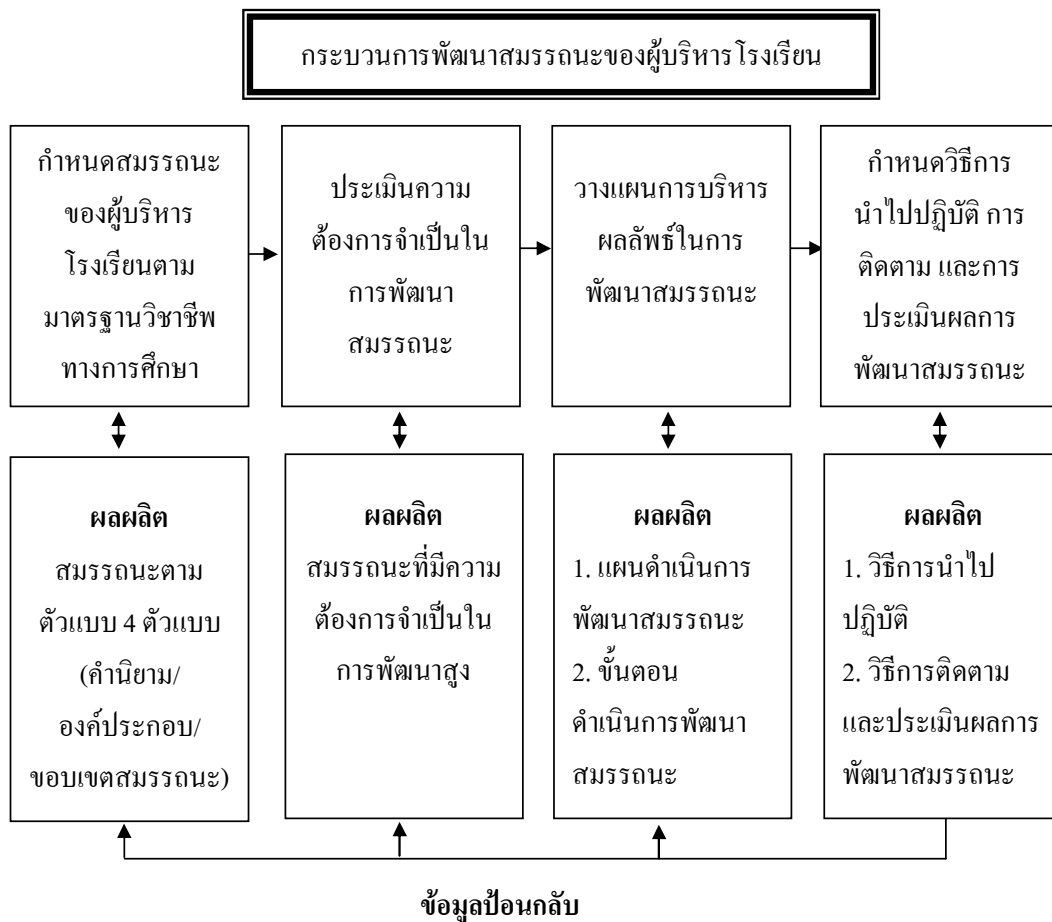
4) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีลักษณะเป็นการบูรณาการพัฒนา (Integrated Development Model) ซึ่งประกอบด้วย (1) กระบวนการพัฒนาศรรณะ (2) สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงและวิธีการพัฒนา ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

กระบวนการพัฒนาศรรณะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ (1) การกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยกำหนดชื่อสมรรถนะ คำนิยาม องค์ประกอบ ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) (2) ประเมินความต้องการจำเป็นในการ

พัฒนาสมรรถนะจากการสอบถามถึงระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่จริงในปัจจุบัน และระดับความสำคัญของการมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา (3) วางแผนการบริหารผลลัพธ์ในการพัฒนาสมรรถนะโดยกำหนดแผนดำเนินการ และ

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ และ (4) กำหนดวิธีการนำไปปฏิบัติ การติดตาม และการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งกระบวนการมีขั้นตอนการดำเนินการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ ดังแสดงตามภาพ



ข้อมูลป้อนกลับ

4.2 สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง และวิธีการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยพัฒนาเฉพาะสมรรถนะที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูง ประกอบด้วย (1) การพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการ (2) การ

พัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ (3) การพัฒนาความสามารถในการจัดระบบปฏิบัติงาน (4) การพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (5) การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยแต่ละสมรรถนะมีองค์ประกอบ ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) คำนวณน้ำหนัก ดัชนีความต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมตามลำดับดังนี้



(1) การพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

องค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการที่ต้องพัฒนา ได้แก่ (1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การวัดและประเมินผลทางการศึกษา (2) ทักษะการบริหารเชิงระบบ ทักษะการคิด ทักษะการสื่อสาร การวินิจฉัยและการตัดสินใจ และ (3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ความสามารถในการบริหารงานวิชาการที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย (1) ความสามารถในการ

พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (2) ความสามารถในการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (3) ความสามารถในการจัดระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ภายในโรงเรียน (4) ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (5) ความสามารถในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และ (6) ความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ผลการประเมินทางการศึกษามาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารวิชาการ

ค่าน้ำหนัก ดัชนีความต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมตามลำดับดังแสดงตามตาราง

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม	ค่าน้ำหนักในการพัฒนา	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	ลำดับวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม (ค่าอรรถประโยชน์รวม)
คุณลักษณะที่ 1	18.33	0.24	1. การประชุมสัมมนา (84.70)
คุณลักษณะที่ 2	21.11	0.26	2. การสอนงาน (84.14)
คุณลักษณะที่ 3	16.11	0.24	3. การศึกษาต่อ (83.74)
คุณลักษณะที่ 4	15.56	0.30	4. การปฏิบัติกิจกรรม/กิจกรรมกลุ่ม (83.68)
คุณลักษณะที่ 5	15.56	0.28	5. การให้คำปรึกษาแนะนำ (83.28)
คุณลักษณะที่ 6	13.33	0.24	

(2) ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ

องค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพที่ต้องพัฒนา ได้แก่ (1) ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา การวางแผน และการประเมินคุณภาพการศึกษา (2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการ

คิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการตัดสินใจ และทักษะการสื่อสาร และ (3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงาน

ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพ ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการ



การพัฒนาระบบคุณภาพสู่กระบวนการบริหารงานในทุกระดับ (2) ความสามารถในการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย (3) ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (4) ความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระดับคุณภาพของการดำเนินงาน

ทุกฝ่ายและทุกระดับของโรงเรียน และ (5) ความสามารถในการกำหนดกลไกให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

ค่าน้ำหนัก ดัชนีความต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการอย่างประกันคุณภาพที่เหมาะสมตามลำดับดังแสดงตามตาราง

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม	ค่าน้ำหนักในการพัฒนา	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	ลำดับวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม (ค่าอรรถประโยชน์รวม)
คุณลักษณะที่ 1	20.56	0.24	1. การศึกษาดูงาน (85.43)
คุณลักษณะที่ 2	22.22	0.25	2. การให้คำปรึกษาแนะนำ (85.19)
คุณลักษณะที่ 3	21.11	0.27	3. การประชุมสัมมนา (84.36)
คุณลักษณะที่ 4	17.22	0.24	4. การสอนงาน (84.31)
คุณลักษณะที่ 5	18.89	0.25	5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) (84.36)

(3) ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงานที่ต้องพัฒนา ได้แก่ (1) ความรู้เกี่ยวกับหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน ความรู้เกี่ยวกับองค์การ และการบริหารองค์การ (2) สถิติปัญหา และความสามารถด้านการคิด (3) ทักษะในการคิดรวบยอด การวินิจฉัย และการตัดสินใจ ทักษะการคิดเชิงระบบ และ (4) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความมีระเบียบ การควบคุมตนเอง และมีความยืดหยุ่น

ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการจัดทำแผน

ปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติได้ ผลจริง (2) ความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ (3) ความสามารถในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (4) ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการวางแผน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบปฏิบัติการ และ (5) ความสามารถในการออกแบบระบบการประเมินระบบปฏิบัติงาน

ค่าน้ำหนัก ดัชนีความต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการจัดระบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามลำดับดังแสดงตามตาราง



คุณลักษณะเชิง พฤติกรรม	ค่าน้ำหนัก ในการพัฒนา	ดัชนีความต้องการ จำเป็น ในการพัฒนา	ลำดับวิธีการพัฒนา สมรรถนะที่เหมาะสม (ค่าอรรถประโยชน์รวม)
คุณลักษณะที่ 1	20.00	0.16	1. การศึกษาต่อ (86.51)
คุณลักษณะที่ 2	20.00	0.24	2. การสอนงาน (86.10)
คุณลักษณะที่ 3	22.78	0.22	3. การฝึกปฏิบัติงาน (85.75)
คุณลักษณะที่ 4	18.89	0.24	4. การฝึกอบรมในงาน (85.22)
คุณลักษณะที่ 5	18.33	0.26	5. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (84.63)

(4) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต้องพัฒนา ได้แก่ (1) ความรู้เกี่ยวกับสภาพและบริบททางการศึกษาและโรงเรียน (2) ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัย และการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร (3) แรงจูงใจ (4) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (5) คุณลักษณะส่วนบุคคลในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย (1) ความสามารถในการ

ประเมินสภาพที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม (2) ความสามารถในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (3) ความสามารถในการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด (4) ความสามารถในการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ (5) ความสามารถในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ

ค่าน้ำหนัก ดัชนีความต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมตามลำดับดังแสดงตามตาราง

คุณลักษณะเชิง พฤติกรรม	ค่าน้ำหนัก ในการพัฒนา	ดัชนีความต้องการ จำเป็น ในการพัฒนา	ลำดับวิธีการพัฒนา สมรรถนะที่เหมาะสม (ค่าอรรถประโยชน์รวม)
คุณลักษณะที่ 1	20.00	0.20	1. การมอบหมายให้ทำโครงการ (88.49)
คุณลักษณะที่ 2	21.67	0.21	2. การสอนงาน (88.44)
คุณลักษณะที่ 3	21.67	0.24	3. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) (85.85)
คุณลักษณะที่ 4	17.78	0.23	4. การจัดทำศูนย์กลางความรู้ (85.64)
คุณลักษณะที่ 5	18.89	0.24	5. การฝึกปฏิบัติงาน (84.69)



(5) ความสามารถในการบริหารจัดการ ความรู้ในองค์กร

องค์ประกอบของสมรรถนะความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรที่ต้องพัฒนา ได้แก่ (1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคคล แห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) ทักษะ ความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการ สื่อสาร ทักษะการคิดเชิงระบบ การวินิจฉัยและการ ตัดสินใจ (3) แรงจูงใจ (4) สถิติปัญญา (5) บทบาท ของผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (6) คุณลักษณะของ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิง พฤติกรรม) ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้

ในองค์การประกอบด้วย (1) ความสามารถในการ ประเมินความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และโรงเรียน (2) ความ สามารถในการระบุถึงความรู้ที่โรงเรียนจำเป็นต้องมี เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (3) ความสามารถในการ จัดระบบ และกระบวนการจัดการความรู้โรงเรียน (4) ความสามารถในการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลก เปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และ การนำความรู้ไปปฏิบัติ

ค่าน้ำหนัก ดัชนีความต้องการจำเป็น และ วิธีการพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการบริหาร จัดการความรู้ในองค์กรที่เหมาะสมตามลำดับ ดังแสดงตามตาราง

คุณลักษณะเชิง พฤติกรรม	ค่าน้ำหนัก ในการพัฒนา	ดัชนีความต้องการ จำเป็น ในการพัฒนา	ลำดับวิธีการพัฒนา สมรรถนะที่เหมาะสม (ค่าอรรถประโยชน์รวม)
คุณลักษณะที่ 1	23.33	0.22	1. การศึกษาต่อ (86.20)
คุณลักษณะที่ 2	21.67	0.20	2. การฝึกปฏิบัติงาน (85.60)
คุณลักษณะที่ 3	27.22	0.23	3. การให้คำปรึกษาแนะนำ (85.57)
คุณลักษณะที่ 4	27.78	0.24	4. การสอนงาน (85.51) 5. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) (85.48)

ส่วนการนำไปใช้

ส่วนการนำไปใช้ของรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพ ทางการศึกษาประกอบด้วย (1) เงื่อนไขสำคัญของ รูปแบบ และ (2) ผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ ซึ่ง 5) เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบ

การนำรูปแบบไปใช้พัฒนาสมรรถนะของ ผู้บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั้น มีความ สัมพันธ์กับเงื่อนไข และองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ (1) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของ

หน่วยงานทางการศึกษาด้านสังกัดของผู้บริหาร โรงเรียน โดยจัดระบบการพัฒนาสมรรถนะของ ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระบบบริหารบุคคลของ หน่วยงาน ครูสภาควรหารูปแบบที่บูรณาการกัน ระหว่างการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษากับ การประเมินผลเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหาร โรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนต้องเห็นความสำคัญ ของการพัฒนาสมรรถนะของตนอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ (2) ด้านการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้



ผ่านระบบการบริหารบุคคลของหน่วยงาน สามารถดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาได้ 4 ลักษณะ ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนารายบุคคล ผ่านการพัฒนาสายงานอาชีพ ผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาสมรรถนะผ่านการพัฒนาองค์กร (3) ด้านการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะตามรูปแบบ ต้องมีการดำเนินการที่เป็นวงจรกล่าวคือ หน่วยงานต้นสังกัดต้องเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา กำหนดสมรรถนะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ดำเนินการ ติดตามการพัฒนาสมรรถนะ และสิ้นสุดที่การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ

6) ผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (Conceptual model) ที่มีความคาดหวังถึงผลที่เกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบดังนี้ (1) ผู้บริหารโรงเรียน และหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ มีแนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามระบบบริหารบุคคลของหน่วยงานได้ (2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา (3) ผู้บริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effective Performance) สามารถสร้างผลลัพธ์ (Outcomes) ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมายในระดับสูง (4) โรงเรียนได้รับการพัฒนาเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลจากการดำเนินงานสูงขึ้นตามปัจจัยที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะสูง และ (5) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมอันเกิดจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการสำเร็จ

ตามเป้าหมาย และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

บทสรุป

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มีลักษณะบูรณาการพัฒนาทั้งในด้านการกำหนดสมรรถนะที่มีลักษณะการบูรณาการความสามารถ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเพื่อให้มีคุณลักษณะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการนำรูปแบบไปใช้ต้องประยุกต์ให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็น สภาพและบริบทขององค์กร ผ่านวิธีการพัฒนาที่หลากหลายทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

รายการอ้างอิง

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2550). **Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย**. กรุงเทพฯ : กราฟโกซิสเต็มส์.
- Garziel, H.(2008). Principals' Performance Assessment. In **Educational Management Administration & Leadership**. 36 (3 2008) : 337 – 350.
- Shermon, G. (2004). **Competency Based HRM**. New Delhi : Tata Mc Graw – Hill.
- Webb, L.D. and Norton, M.S. (1995). **Human Resources : Personnel Issues and Needs in Education**. Upper Saddle River, New Jersey : Merrill.