

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์  
ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
A MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC THINKING  
COMPETENCY IN THE DEPUTY DIRECTORS OF  
PRIMARY EDUCATION AREA OFFICES

ไท พานนท์<sup>1\*</sup> ฉันทนา จันทร์บรรจง<sup>2</sup> และทักษ์ อุดมรัตน์<sup>3</sup>  
Thai Pannont<sup>1\*</sup> Chantana Chanbanchong<sup>2</sup> and Thak Udomrat<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร  
<sup>1,2,3</sup>Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok, 65000, Thailand

\*Corresponding Author, E-mail: thaipannont.9999@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เฉพาะ คือ 1) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 4) เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้

ระเบียบวิธีวิจัย ดำเนินการ 4 ขั้นตอน 1) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง 375 คน 2) การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คนและสอบถามความคิดเห็นเชิงฉันทามติสองรอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 21 คน 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง 4) การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ในการพัฒนา โดยวิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั้ง 16 สมรรถนะ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) องค์ประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์

มี 5 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ ด้านการสร้างอนาคต และด้านบุคคล ในแต่ละด้านมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ 4 ประการ คือ ความสามารถในการมององค์รวมของระบบ การคาดคะเนอนาคต ศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ และความฉลาดในการเลือกโอกาสที่ดี ทั้งนี้ มีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 10 วัน และคู่มือที่นักวิจัยสร้างขึ้น 1 เล่ม และ 4) ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## Abstract

This research aimed to propose a model for the development of strategic thinking competency (STC) by deputy directors of the Primary Education Area Offices. The specific objectives were: 1) to identify the needs to develop the strategic management competencies; 2) to identify key performance indicators and methods for the development of the STC; 3) to create a model for the development of the STC; and 4) to evaluate the feasibility of the model for the development of the STC.

The research was based on mixed methods, with four phases: 1) assessing the needs to develop strategic management competencies through a survey of opinions from 375 samples; 2) identifying the composition, the behavioral indicators, and the methods for development of the STC by means of the Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR), which involved 5 interviewees and 21 experts who answered twice to reach the consensus; 3) creating the model for developing of the STC whose contents were validated by 5 experts using the Index of Congruence (I.O.C.); and 4) evaluating the feasibility of the STC model by 8 experts using the focus group discussion technique.

The findings were: 1) the needs to develop all of 16 strategic management competencies were at high level, with the highest rank for the STC; 2) the STC was composed of 5 sub domains - the intelligence domain, the leadership domain, the relationship domain, the future building domain, and the personal domain - each domain comprised 4 characteristics - the ability to see the system as a whole, the capability to forecast the future, the arts of communication and motivation, and the wisdom to choose good opportunities; 3) the model created for developing STC by deputy directors of the Primary Education Area Offices was composed of a workshop-oriented program that lasted 10 days and a manual; and 4) the feasibility of the created model was at the topmost level.

**Keywords:** Strategic Thinking Competency, a Model for the Development, Deputy Directors of Primary Education Service Area Offices

## ความเป็นมาของปัญหา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ก่อตั้งโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณ สถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ปัจจุบันได้ประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต โดยโครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ให้มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงาน มีหน้าที่ปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามนโยบายการศึกษา และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และจัดให้มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทำหน้าที่ช่วยปฏิบัติราชการ โดยรับมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำหนดหรือมอบหมายตามกรอบกฎหมาย ดังนั้น รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจึงปฏิบัติหน้าที่หลักในฐานะผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาที่จัดการศึกษาภาคบังคับสำหรับคนไทยทุกคน โดยในสภาพปัญหาปัจจุบัน ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนพัฒนาการศึกษาในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานั้น ยังขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องของนโยบายการศึกษา อันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง และผู้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามกฎหมายนั้น โครงสร้างการบริหารได้ยึดหลักพื้นที่ (Site-based Management: SBM) ในการจัดการ หรือการแบ่งเขตพื้นที่ตามภูมิศาสตร์ โดยมีภารกิจหลักที่สำคัญในการปฏิบัติราชการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์การ ทั้งนี้ เขตพื้นที่การศึกษามีความจำเป็นต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาตามหลักการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อรองรับและสอดคล้องนโยบายการศึกษาในระดับชาติ ประเด็นสำคัญในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ มีหัวใจอยู่ที่การคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาที่หลากหลายตามบริบทเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างรอบคอบ ครอบคลุมทุกด้านเพื่อให้ได้ฐานข้อมูลและสภาพปัญหาปัจจุบันที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย แนวคิดหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์จะให้น้ำหนัก หรือความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะนี้อย่างกว้างขวาง ดังตัวอย่างองค์การที่ดำเนินการเรื่องนี้คือ ศูนย์ฝึกอบรมแห่งชาติแนวอนุรักษ์นิยมของสหรัฐอเมริกา (National Conservation Training Center: NCTC) ได้ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ว่าเป็นกระบวนการกำหนดความคิดรวบยอด (conceptual process) เป็นฐานของสิ่งสำคัญ 2 ประการ ซึ่งทำให้องค์การประสบความสำเร็จ คือ การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) โดยการจำแนกองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และพฤติกรรมของผู้มีระดับสูง ยกตัวอย่างเช่น องค์ประกอบในด้านความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ พันธกิจขององค์การ ลูกค้ำขององค์การ และสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ในการพัฒนางานกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ที่ต้องมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ หรือคุณลักษณะบุคคลในด้านต่างๆ อันประกอบด้วย การคิดนอกกรอบ การสืบค้นเพิ่มพูน

ความรู้ของตนและความรู้ขององค์กรเกี่ยวกับบริบท หรือสิ่งแวดล้อมที่กว้างขวางของงาน และพันธกิจของตนและองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อเสริมสร้างการวางแผนงานระยะยาว การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร การทำนายเชิงวิเคราะห์อย่างเป็นระบบในการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับทางเลือกที่เหมาะสม การพัฒนาบุคคลที่เหมาะสมกับภารกิจงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ระยะยาว เป็นต้น ดังนั้นจึงเห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะด้านนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรในสภาวะการณ์ของโลกปัจจุบันที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนมิติ การปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายหลักคือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามลักษณะงาน หรือองค์กรที่กำหนดเป็นมาตรฐานเอาไว้

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การฝึกอบรมแห่งชาติด้านการอนุรักษ์ของสหรัฐอเมริกา (National Conservation Training Center) ได้อธิบายไว้ว่า กิจกรรมต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำอาวุโส มีหลายกิจกรรม เช่น ประสบการณ์ในที่ทำงาน (on-the-job experience) การให้รายละเอียด (details) การมอบหมายงานให้ทำเสมือนเงาผู้บริหาร (shadow assignments) การมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมในฐานะผู้นำหรือผู้มีส่วนร่วมการมีประสบการณ์อื่นๆ ในชีวิต เป็นต้น

องค์กรในต่างประเทศได้เห็นความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา มีการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยเริ่มต้นการปฏิรูปราชการอย่างจริงจังในปี ค.ศ.1883 ได้มีพระราชบัญญัติการปฏิรูปราชการโดยสร้างระบบคุณธรรม (merit system) และปรับปรุงการบริหารงานเพื่อให้เกิดความประหยัดและมีประสิทธิภาพ ต่อมาในสมัยประธานาธิบดีจิมมี คาร์เตอร์ มีพระราชบัญญัติการปฏิรูประบบราชการ หรือ Civil Service Reform Act 1978 ซึ่งถือว่าเป็นการปฏิรูประบบราชการอย่างกว้างขวางโดยยกเลิก Civil Service Commission และแบ่งออกเป็น 3 หน่วยงานคือ Office of Personnel Management (OPM) มีหน้าที่รับผิดชอบ และบริหารทรัพยากรบุคคลกลางรัฐ Federal Labor Relations Authority ทำหน้าที่ดูแลจัดการกำลังคน และ Merit System Protection Board ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระกึ่งศาล OPM มีหน้าที่ในการพัฒนานักบริหารระดับสูง โดยดำเนินการ คือ 1) การพัฒนาก่อนเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูงโดยการจัดหลักสูตร Candidate Development Program สำหรับข้าราชการมุ่งมั่นที่จะเข้าระบบนักบริหารระดับสูงโดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับคุณสมบัติหลักของนักบริหารระดับสูง (Executive Core Qualification, ECQs) ทักษะการเป็นผู้นำที่จำเป็นในตำแหน่งนักบริหารระดับสูง 2) การพัฒนาหลังเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูง โดยรัฐบาลได้จัดตั้ง Federal Executive Institute (FEI) โดยจัดให้มี Federal Executive Institute Management Development Centers ไว้ 3 แห่ง (Shepherdstown ใน West Virginia, Denver ใน Colorado และ Charlottesville ใน Virginia) เพื่อพัฒนานักบริหารในเรื่องของการเรียนรู้ การทบทวนความรู้ การเสริมสร้างทักษะ ซึ่งในการฝึกอบรมจะเปิดโอกาสให้นักบริหารได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักบริหารระดับสูงด้วยกันเองเพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม โดยนักบริหารต้องทำกิจกรรมร่วมกัน ไม่ว่าจะทำงานโดยลำพัง หรือเป็นทีมโดยจะมีผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันที่มีชื่อเสียง หรือจากภาคเอกชนมาเป็นที่ปรึกษา ซึ่งผู้ที่จะเข้าร่วมหลักสูตรดังกล่าวได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงและข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดี สถานที่ดำเนินการทั้ง 3 แห่งดังกล่าวล้วนสร้างบรรยากาศเพื่อให้การเรียนรู้ที่ดีเยี่ยม มีสถานที่จัดการประชุมแบบอเนกประสงค์ บริการด้านอาหารและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เพื่อให้เป็นสถานที่ที่เหมาะสมกับการพัฒนานักบริหารมากที่สุด กระบวนการพัฒนานักบริหารระดับสูงดังกล่าว นับได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีรูปแบบที่ชัดเจน มีขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการก่อนเข้าสู่ตำแหน่งที่มีการคัดเลือกโดยระบบคุณธรรม (merit system) จากคณะกรรมการที่ได้การไว้วางใจ โดยมีหน่วยงานองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เมื่อเข้าสู่ระบบนักบริหารชั้นสูงยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นมืออาชีพ และความเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในทักษะองค์ความรู้ เจตคติ

โดยเฉพาะการสร้างคุณภาพนักบริหารให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และลักษณะเฉพาะงาน อีกทั้งการส่งเสริมจากภาครัฐที่จริงจังกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประมวลปัญหาการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารเขตพื้นที่ในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549) พบว่า 1) การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างการบริหารแบบมีคณะกรรมการ มีการกระจายอำนาจบริหารไปให้คณะกรรมการระดับต่างๆ ตั้งแต่สำนักงาน 5 แห่งในกระทรวงศึกษาธิการไปถึงเขตพื้นที่การศึกษา ก็เป็นการเปลี่ยนแปลงแค่รูปแบบ ไม่ได้มีเนื้อหาสาระของการบริหารแบบประชาธิปไตยเพื่อประโยชน์ของคนส่วนใหญ่อย่างแท้จริง 2) ระบบโครงสร้างการบริหารแบบใหม่หลังการปฏิรูปการศึกษาปี 2542 ที่แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษานั้น ไม่ได้เอื้ออำนวยต่อการปฏิรูปการทำงานของผู้บริหารและครูอาจารย์ส่วนใหญ่แต่อย่างใด 3) การแบ่งบทบาทอำนาจหน้าที่ระหว่างสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งหน่วยงานส่วนกลางยังขาดความชัดเจน โดยยังคงมีการบังคับบัญชาจากส่วนกลาง มีการสั่งการมาก ซึ่งขัดกับหลักการกระจายอำนาจ และหนังสือสั่งการส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือด่วนที่สุดจากส่วนกลางให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งต่อไปให้โรงเรียน โดยที่ไม่มีโอกาสบริหารจัดการด้วยตนเอง 4) การยุบเลิกหน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัดและอำเภอ จัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำให้การเชื่อมโยงประสานงานกับหน่วยงานอื่นในระดับจังหวัดและอำเภอในการนำนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติค่อนข้างมีปัญหา 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่เขต 1 ที่อยู่นอกตัวจังหวัดไม่มีความพร้อมเรื่องอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และบุคลากรโดยเฉพาะในจังหวัดที่มี 3 เขตพื้นที่ขึ้นไป ทำให้สำนักงานเขตนอกตัวจังหวัดปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ และไม่สามารถให้บริการแก่สถานศึกษาและครูในพื้นที่อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในฐานะบุคลากรทางการศึกษา มีความจำเป็นต้องมีทักษะขั้นสูงและภาวะผู้นำที่จำเป็น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการคิดวิเคราะห์นโยบายและวางแผน ยุทธศาสตร์ระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับการศึกษาภาคบังคับ ซึ่งเป็นฐานแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของปวงชนชาวไทยที่มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อปวงชน ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น โดยการสำรวจจากรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเขตพื้นที่ รวม 183 เขต (การประเมินเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารการศึกษา ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปีการศึกษา 2554, สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา) โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 375 คน พบว่าความต้องการพัฒนาเป็นอันดับแรกคือ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลากรกลุ่มนี้ ในฐานะนักบริหารการศึกษาในระดับกลาง เพื่อการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาภาคบังคับ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ครอบคลุมภารกิจ บทบาท หน้าที่ในฐานะรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

จากผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร โครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง สำนักงานข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2545 พบว่า สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์มีอันดับต่ำสุด ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นมีความจำเป็น และมีที่มาก่อนการปรับเปลี่ยนปฏิรูปโครงสร้างการบริหารบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ 2546 การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร พ.ศ. 2543-2544 (สำนักงาน ก.พ., 2545, น.57) สมรรถนะการปฏิบัติงานในฐานะนักบริหารการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริหารแบบมีอาชีพในประเด็นการคิดเชิงกลยุทธ์นับได้ว่ามีความจำเป็น เนื่องจากต้องนำไปประยุกต์ใช้ใน

กระบวนการวิเคราะห์นโยบายการศึกษา เพื่อการแปรแนวคิดและหลักการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่ให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับแนวนโยบายและการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง หลักฐานการวิจัยพบว่าความต้องการจำเป็นดังกล่าวทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้บริหารการศึกษาในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดทักษะขั้นสูงและภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในฐานะผู้บริหารการศึกษาระดับกลาง เพื่อการนำนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อยกระดับทักษะการปฏิบัติงานขั้นสูงด้านสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำที่จำเป็นในฐานะนักบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกวิธีหนึ่งเพื่อนำสู่คุณภาพการศึกษาในระดับการศึกษาภาคบังคับในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาและโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและความมุ่งหวังสังคมไทยที่ต้องการพัฒนาคนไทย ตามปรัชญาการศึกษาที่มนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อระบุความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อระบุองค์ประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
4. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ในการพัฒนา

### ขอบเขตของการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาเพื่อระบุความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**1.2 แหล่งข้อมูล** กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 375 คน ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิอร์ท (Rating Scale)

**1.3 ประเด็นที่ศึกษา** ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

## 2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1.1 ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 6 ด้าน คือ 1) ด้านสติปัญญา 2) ด้านการสร้างอนาคต 3) ด้านการจัดการ 4) ด้านความสัมพันธ์ 5) ด้านเฉพาะบุคคล และ 6) ด้านความเป็นผู้นำ

2.1.2 ศึกษาพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 5 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการมององค์รวมของระบบ 2) การคาดคะเนอนาคต 3) การคิดโดยมีสมมติฐานเป็นตัวขับเคลื่อน 4) ศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ และ 5) ความฉลาดในการเลือกโอกาสที่ดี

2.1.3 ศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กิจกรรมการพัฒนาเบื้องต้น 2) กิจกรรมเสริมการพัฒนา

## 2.2 แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย

2.2.1 ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structural Interview) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

2.2.2 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 ท่าน ร่วมพิจารณา องค์ประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.3 ประเด็นที่ศึกษา องค์ประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3** การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) คู่มือหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.2 **แหล่งข้อมูล** ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) พิจารณาตรวจสอบหาความสอดคล้องทางด้านโครงสร้างเนื้อหา ค่าความเที่ยงตรง ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 **ประเด็นที่ศึกษา** ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

**ขั้นตอนที่ 4** การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ในการพัฒนา

4.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ในการพัฒนากลุ่มเป้าหมาย

**4.2 แหล่งข้อมูล** ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 ท่าน พิจารณาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group)

**4.3 ตัวแปรที่ศึกษา** ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

### สรุปผลการวิจัย

1. การระบุความต้องการจำเป็นพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความต้องการจำเป็นพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่ระดับความต้องการพัฒนา ( $\bar{x} = 4.828$ )

2. การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในองค์ประกอบ 6 ด้าน ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในการศึกษาด้านสติปัญญาอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ ด้านการสร้างอนาคต ด้านเฉพาะบุคคล และด้านการจัดการ ตามลำดับ

การศึกษาค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากแบบสอบถามความคิดเห็นเชิงฉันทามติ ค่าสถิติมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ในองค์ประกอบ 6 ด้าน โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานเป็นหลัก ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในการศึกษาด้านสติปัญญาอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ระดับ 4.62 รองลงมาคือ ด้านความเป็นผู้นำ มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ระดับ 4.29 ด้านความสัมพันธ์ มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ระดับ 4.18 ด้านการสร้างอนาคต มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ระดับ 4.18 ด้านเฉพาะบุคคล มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ระดับ 3.77 และด้านการจัดการ มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ระดับ 3.71 ตามลำดับ และผลสรุปจากค่าสถิติพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ประเด็นการศึกษา 6 ด้าน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทามติโดยให้น้ำหนักประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 ด้าน นำไปจัดทำเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ด้านสติปัญญา มีความสอดคล้องที่ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ระดับ 1.1 ด้านการสร้างอนาคต มีความสอดคล้องที่ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ที่ระดับ 1.05 ด้านความสัมพันธ์ มีความสอดคล้องที่ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ระดับ 1.05 ด้านเฉพาะบุคคล มีความสอดคล้องที่ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ระดับ 1.22 และด้านความเป็นผู้นำ มีความสอดคล้องที่ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ระดับ 0.99

การศึกษากฎการบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประเด็นองค์ประกอบ 5 ด้าน จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในการศึกษากฎการบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านการมององค์รวมของระบบอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการคาดคะเนอนาคต ศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ การคิดโดยมีสมมุติฐานเป็นตัวขับเคลื่อน และความสำเร็จในการเลือกโอกาสที่ดี ตามลำดับ

การศึกษากฎการบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากแบบสอบถามความคิดเห็นค่าสถิติมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ในหัวข้อประเด็นการศึกษาทั้ง 5 ด้าน โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานเป็นหลัก ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในการศึกษา



พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านความสามารถในการมององค์รวมของระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานอยู่ที่ระดับ 4.62 รองลงมาคือ การคะแนนอนาคต มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ระดับ 4.44 การคิดโดยมีสมมุติฐานเป็นตัวขับเคลื่อน มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ระดับ 3.99 ด้านศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ระดับ 4.23 ด้านความฉลาดในการเลือกโอกาสที่ดี มีค่ามัธยฐานอยู่ที่ระดับ 3.31 ตามลำดับ และผลสรุปจากค่าสถิติพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ จากประเด็นการศึกษา 5 ด้าน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทมติ โดยให้นำหัวข้อประเด็นการศึกษาด้านสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 ด้าน นำไปจัดทำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ด้านความสามารถในการมององค์รวมของระบบ มีความสอดคล้องที่ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ระดับ 0.98 ด้านการคาดคะเนอนาคต มีความสอดคล้องที่ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ที่ระดับ 0.93 และด้านความฉลาดในการเลือกโอกาสที่ดี มีความสอดคล้องที่ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ระดับ 1.38 การศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า ใช้วิธีการอบรมเชิงปฏิบัติการ

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยหลักสูตรการพัฒนา และคู่มือหลักสูตรการพัฒนา

4. การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ในการพัฒนาพบว่า มีความเห็นสอดคล้อง มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมในการนำไปใช้ในการพัฒนา

## อภิปรายผล

1. การศึกษาความต้องการจำเป็นการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นสมรรถนะสำคัญจำเป็นที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553) ได้กำหนดสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานซึ่งเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานตำแหน่งหรือมาตรฐานวิชาชีพของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional Management) ทำให้บุคคลสามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาดอีกทั้งส่งเสริมความสามารถในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้เดิม ผวนวกกับองค์ความรู้ใหม่ด้านการคิดได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และโอกาส เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล (Underlying Characteristic) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ที่บุคคลจำเป็นต้องประกอบเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือสร้างผลงานที่สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Boyatzis, Richard E. (1992) ที่กล่าวว่า โดยผลงานที่ดีเลิศขององค์การนั้นมีองค์ประกอบที่เกิดจากการเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล งาน และองค์กร ในส่วนของบุคคลนั้น สมรรถนะการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์วิธีปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือที่เรียกว่าสมรรถนะส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศต่อองค์กร

2. องค์ประกอบของสมรรถนะการการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking Competencies) เป็นคุณลักษณะที่แฝงในบุคคล หากสามารถพัฒนาและนำมาเป็นพฤติกรรมประจำจนเกิดเป็นคุณลักษณะบุคคล โดยยึดหลักการ มนุษย์เรียนรู้และพัฒนาได้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ

McClelland, D.C. (1979) ที่กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะที่ซ่อนเร้นภายในปัจเจกบุคคล สามารถผลักดันให้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ภารกิจ การกำหนดงานที่บุคคลนั้นรับผิดชอบ การศึกษาวิจัย พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาไปใช้ในการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรการพัฒนา และคู่มือหลักสูตรการพัฒนา เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมเมื่อนำไปใช้ในการพัฒนาแล้ว คาดว่าผู้เข้ารับการพัฒนาจะเกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นเป็นคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมเชิงบวกของบุคคลด้านนี้ ส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบการพัฒนานี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดจากหลักการ ทฤษฎี การศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผนวกกับการวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งในส่วนของการศึกษา องค์ประกอบสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ หลักฐานสำคัญที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จและคาดหวังว่ารองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ ที่ผู้วิจัยค้นพบจากการศึกษา สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดคือ สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านสติปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโฟร์สเตอร์ (Forster, 2000) ที่แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็นสมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual Competencies) ที่ประกอบด้วย สมรรถนะทางการรู้คิด (Cognitive Capacity) สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ดังนั้น จึงเป็นสมรรถนะที่คาดหวังที่ต้องการสร้างให้เกิดขึ้นเป็นพฤติกรรมของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เพื่อให้เกิดสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านการรู้คิด สามารถมีทักษะกระบวนการคิดได้อย่างคล่องแคล่ว หลากหลาย กว้างไกล และคิดอย่างมีเหตุผล และต่อเนื่องสัมพันธ์กับกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดรวบยอด และการคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำทักษะเหล่านี้ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรใหม่ ดังนั้น การสร้างเสริมพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา จะช่วยเสริมสร้างกระบวนการคิดให้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามภารกิจขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาที่มีสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านสติปัญญาจะเชื่อมโยงสัมพันธ์กับพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านความสามารถในการมององค์รวมของระบบหมายถึง การมององค์การเป็นพลวัตและมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงการมองภาพรวมขององค์การด้านบุคคล การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในองค์การ การมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความสามารถ ทักษะ องค์ความรู้ด้านการมององค์รวมของระบบนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคือ มีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดในการบริหารจัดการ มีการคิดวิเคราะห์วางแผนการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลการปฏิบัติงานในส่วนย่อยขององค์การด้วย เช่น สถานศึกษา ครู และนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2555) คือ การใช้สติปัญญาคิดวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นจนบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้า และวิธีการปฏิบัติต่างๆ ก่อนลงมือดำเนินการขั้นตอนอื่น เพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายได้มากที่สุด

สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำ ความสำคัญของสมรรถนะด้านนี้มีความสำคัญรองจากสมรรถนะด้านสติปัญญา โดยมีเหตุผลหลักคือ ผู้บริหารนอกจากจะมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด มีไหวพริบที่ดีแล้ว จำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีบุคลิกภาพที่ตึนน่าเชื่อถือ มีความรู้ ความสามารถ และที่สำคัญต้องมีความสามารถพิเศษรอบด้าน สามารถนำพ้องค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยมีผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของงานเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของสีมา สีมานันท์ (2553)

ซึ่งให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเกิดลักษณะพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบสูงที่จะผลิตผลงานให้ดีที่สุด ด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งความหมายโดยรวมก็คือลักษณะของความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ

สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างอนาคต ผู้บริหารการศึกษาที่มีสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างอนาคต จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ผลงานด้านพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านการคาดคะเนอนาคต สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2555, น.13-21) การคาดการณ์อนาคตช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนซึ่งจะเป็นมูลเหตุก่อให้เกิดการสูญเสียต่างๆ และจุดแข็งซึ่งจะทำให้เห็นโอกาสในอนาคต โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนและคาดคะเนภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเพื่อค้นหาโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสอดคล้องกับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2545) คือ การบริหารจัดการในปัจจุบันต้องทำความเข้าใจปรากฏการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งหมด (ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก) ที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์หรือสิ่งนั้นๆ และพิจารณาถึงความเชื่อมโยง และการสอดประสานกันในทุกๆ ส่วนขององค์ประกอบนั้น เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ในที่สุดสมรรถนะนี้จะส่งผลต่อตัวผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยคาดการณ์ความเป็นไปได้ แนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน

สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์ เป็นสมรรถนะที่คาดหวังให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา มีสมรรถนะด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน เพราะผู้บริหารการศึกษานอกจากจะต้องเก่ง เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานแล้ว ความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์การขับเคลื่อนภารกิจไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จผู้บริหารการศึกษาที่มีสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์ จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ผลงานด้านพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Boyatzis, Richard (1992) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ พบว่า การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น การติดต่อสื่อสาร การประสานสัมพันธ์ และความร่วมมือก่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน

สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านเฉพาะบุคคล จากการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะของบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคลด้านความคิดที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งกับตนเอง หรือองค์การได้เท่าทันต่อสภาวะการณ์ มีความมั่นใจในตัวเอง มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญต้องมีความยืดหยุ่นสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้น สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านเฉพาะบุคคลจึงมีความสำคัญอีกสมรรถนะหนึ่งที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายนี้ คือ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีข้อค้นพบด้านพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ ด้านความสามารถในการมององค์รวมของระบบ มีพฤติกรรมที่บ่งชี้ประกอบด้วยการคิดวิจารณ์ญาณ การคิดนอกกรอบ การคิดเชิงมโนภาพ และการคิดแก้ปัญหา โดยพื้นฐานการคิดเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับด้านสังคมศาสตร์ ที่หมายถึงภาพองค์การด้านบุคคลที่แตกต่างทั้งความคิดและการกระทำ ด้านการมีส่วนร่วมในองค์การ รวมทั้งด้านจิตวิทยา การบริหารจัดการองค์การแบบองค์รวม ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญในทางปฏิบัติของการคิดเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ความสามารถในการมององค์รวมของระบบ: system perspective ข้อค้นพบด้านพฤติกรรมนี้มีความสำคัญมากที่สุด

พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านการคาดคะเนอนาคต ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า พฤติกรรมบ่งชี้ด้านการคาดคะเนอนาคต จะสอดคล้องกับสมรรถนะด้านการสร้างอนาคต กล่าวคือ ผู้บริหารการศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักเกณฑ์ มองเห็นแนวโน้มอนาคตขององค์กรในทุกด้าน มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญก่อน หลัง โดยพิจารณาอย่างรอบด้านทั้งเรื่องเวลา งบประมาณ บุคลากร รวมทั้งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และทางเลือกในการบริหารจัดการ สมรรถนะด้านการสร้างอนาคต (Future Building Competencies) ประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) สมรรถนะด้านการจัดการ (Management Competencies) ประกอบด้วยการจัดการการกระทำ (Action Management) การตระหนักรู้ในองค์กร (Organizational Awareness) เมื่อผู้บริหารการศึกษามองภาพอนาคตได้ พฤติกรรมบ่งชี้ความสำเร็จในการคาดคะเนอนาคตจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านศิลปะการสื่อสารและการจูงใจถือเป็นหัวใจสำคัญของนักบริหารทุกคน เพราะเป็นทักษะและศิลปะในการรับรู้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน และต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดโน้มน้าวผู้ฟังโดยการพูด เขียน หรือการนำเสนอ เพื่อให้ผู้รับข้อมูลข่าวสารมีความเข้าใจตรงกัน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหรือผลลัพธ์ที่เกิดจะมีความสอดคล้องกับสมรรถนะด้านความสัมพันธ์ สมรรถนะเฉพาะบุคคล และสมรรถนะความเป็นผู้นำ เพราะการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยวาจา ทำทาง ลายลักษณ์อักษร ถ้าการสื่อสารดี มีความเข้าใจตรงกันได้ถูกต้อง มีเหตุผลที่ดีจะเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติตาม

พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านความฉลาดในการเลือกโอกาสที่ดีมีความสอดคล้องกับสมรรถนะด้านสติปัญญา ด้านการสร้างอนาคต เพราะผู้บริหารการศึกษาต้องประเมินสถานการณ์ โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อย่างครบถ้วนทั้งภายในและภายนอก ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ผู้บริหารการศึกษาจะต้องพยายามหาทางเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ออกมาให้มากที่สุด แล้วนำมาวิเคราะห์ ประเมินข้อดี ข้อเสีย เพื่อตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งอย่างรอบครอบ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ประกอบด้วย หลักสูตรการพัฒนาและคู่มือหลักสูตรการพัฒนา โดยมีโครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรที่ประกอบด้วยสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีรูปแบบ กระบวนการ วิธีการ วัตถุประสงค์ และความต้องการที่จะนำมาเป็นเครื่องมือพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารการศึกษาระดับสูง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติและมีความเข้าใจอย่างรู้ลึก

4. การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ในการพัฒนา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นฉันทมติ มีความเป็นไปได้และเหมาะสมในการนำไปใช้พัฒนาสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

การศึกษาค้นคว้าประกอบของสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ดังที่ผู้วิจัยคาดหวังควรมีการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายคือ ทั้งรอง

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เนื่องจากเป็นผู้บริหารการศึกษาที่มีมาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา ในระดับเขตพื้นที่ และแนวทางในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ระบบออนไลน์ทาง เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และควรประเมินผลการนำไปใช้ หรือการทดลองรูปแบบการพัฒนาเพื่อนำมาเป็น แนวทางในการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งการบริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

การศึกษาขององค์ประกอบสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ และพฤติกรรมการคิดเชิง กลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในครั้งพบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับ สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารมีบทบาทและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์การ ดังนั้นควรกำหนดสมรรถนะการคิด เชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไว้ในหลักสูตรการพัฒนา และควรมีการทดลองใช้รูปแบบกับ กลุ่มเป้าหมาย เพื่อประเมินประสิทธิผลทั้งรูปแบบการพัฒนา และบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

สำหรับสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการ และพฤติกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการคิดโดยมีสมมติฐานเป็นตัวขับเคลื่อน ผู้เชี่ยวชาญมีระดับความคิดเห็นไม่สอดคล้อง ควรนำไปเป็นประเด็น การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2555). *ภาพอนาคตและคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์*. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2545). *เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สีมา สีมานันท์. (2553). ว่าด้วยเรื่องสมรรถนะในมุมมองของเลขาธิการ ก.พ. *วารสารข้าราชการ*, 50(1), 1-4.
- สำนักงาน ก.พ. (2545). *การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร พ.ศ. 2543 – 2544*, หน้า 57.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). *การประเมินผลการบังคับใช้กฎหมายการศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนา ครูและบุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2553). *สมรรถนะของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ.

### ภาษาอังกฤษ

- Boyatzis, Richard E. (1992). *The Competent Manager a Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Son.
- Chareonwongsak, K. (2012). *Future Scenario and Desirable Feature of Thai People*. Bangkok: V.T.C Communication. (in Thai)

- Forster. (2000). *Career Assignment Program (Cap) Competency Development Resource Guide*. Canada: Public Service Commission of Canada. Retrieved December 11, 2005, from [www.psagency-agencefp.gc.ca/cap/pdf/cap\\_guide\\_e.pdf](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/cap/pdf/cap_guide_e.pdf)
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1 – 14.
- Office of the civil service commission, (2002). *The study of evaluated the overall performance of the administration 2000-2001*. p57. (in Thai)
- Office of the Education Council, (2006). *Evaluation of law enforcement education on the development of teachers and educational personnel, Ministry of Education commission*. Bangkok: Ministry of Education. (in Thai)
- Office of the teacher civil service and educational personnel commission. (2010). *The performance of teachers and education personnel*. Bangkok. (in Thai)
- Simanan, S. (2010). With that performance, in the view of the Secretary-General Official. *Journal of Teacher*, 50(1), 1-4. (in Thai)
- Sirisumphand, T. (2002). *Policy Analysis Technical Bangkok* (9th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (in Thai)