

การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยี
ทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

ปริญญานิพนธ์
ของ
ประมา ศาสตรระจุ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่

เมษายน 2550

การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยี
ทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

บทคัดย่อ
ของ
ประมา ศาสตราจารย์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่

เมษายน 2550

ประมา ศาสตราจุจิ. (2550). การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน.
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เถวัลย์,
รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, ดร.วัชรินทร์ อัครัตนาพร.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อสร้าง
คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยี
ทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการ
นำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยี
ทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการสร้างคู่มือ คือต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสม
ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรง
ร่วมใจ (Teamwork) 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
7) การบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ 8) มนุษยสัมพันธ์ (Human
Relations) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สำหรับประเมินสมรรถนะ โดย
ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง (IOC)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมิน
บุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนัก
บริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ คือผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ระดับหัวหน้า
ส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7-8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการ
ระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการพิจารณาเป็นผู้บริหาร มีความสนใจและต้องการพัฒนา
และเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
รวมทั้งยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย จำนวน 30 คน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการสร้างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ในการใช้คู่มือ 2) คุณลักษณะที่ใช้ในการประเมิน 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน 4) ขั้นตอนและกระบวนการในการประเมิน เป็นการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ในการประเมิน 5) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน 6) การให้ข้อมูลป้อนกลับ 7) ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน จากประเด็นทั้ง 7 ข้อ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดจัดทำเป็นคู่มือ

2. ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ พบว่า คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิผลการใช้คู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

3. จาก 8 สมรรถนะ พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมาคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่สามคือการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ

THE DEVELOPMENT OF COMPETENCY NORMS FOR ASSESSING ADMINISTRATOR'S
PERFORMANCE AT THE CENTRE FOR EDUCATIONAL TECHNOLOGY IN THE
OFFICE OF THE NON-FORMAL EDUCATION COMMISSION

AN ABSTRACT
BY
PRAMA SASTRARUJI

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Degree in Adult Education
at Srinakharinwirot University
April 2007

Prama Sastraruji. (2007). *The Development of Competency Norms for Assessing Administrator's Performance at the Centre for Educational Technology in the Office of the Non-Formal Commission*. Dissertation, Ed.D. (Adult Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assoc.Prof.Dr. Sauwanee Lewan, Assoc.Prof.Dr. Suwat Watanawong, Dr. Watcharin Hamratanaphon.

The study was conducted with the following objectives: (1) to develop competency criteria for assessing administrator's performance at the Centre for Educational Technology in the Office of the Non-Formal Commission; (2) to develop handbook of competency-based assessment for assessing administrator's performance at the Centre for Educational Technology in the Office of the Non-Formal Commission; and (3) to conduct a feasibility study of using the developed handbook to assessing the administrator's performance at the Centre for Educational Technology in the Office of the Non-Formal Commission.

The competency model using to develop handbook of competency-based assessment of the Office of Permanent Secretary for Education are 8 core competencies as followed; 1) Achievement Motivation 2) Service Mind 3) Expertise 4) Integrity 5) Teamwork 6) Organizational Awareness 7) Change Management and 8) Human Relations. These core competencies were used for developing competency criteria for assessing administrator's performance at the Centre for Educational Technology in the Office of the Non-Formal Commission. The feasibility study using Index of Item Objective Congruence (IOC) and the validation and refinement process had been done, after the handbook was developed.

The sample groups using for a feasibility study of using the developed handbook were thirty administrators of the Centre for Educational Technology in the Office of the Non-Formal Commission who are interested and need to develop competency assessment skills were selected by purposive sampling.

The results of the study indicated as following;

1. The developed handbook of competency-based assessment for assessing administrator's performance at the Centre for Educational Technology in the Office of the Non-Formal Commission had been identified with the following factors: 1) objectives of the handbook; 2) the competency criteria; 3) the instrument using assessing; 4) the assessment process; 5) the assessment committee 6) the feedback process; and 7) time and frequencies of assessment. After the validation and refinement process had been done, the handbook was developed.

2. The result of the feasibility study of implementing the developed handbook on competency assessment to administrator's performance at the Centre for Educational Technology in the Office of the Non-Formal Commission revealed that the handbook was highly appropriate and feasibility. Consideration of sub-competency revealed that the structure of the handbook was the highest appropriate and feasibility. The objective, the content, evaluation and effectiveness of the handbook were highly appropriate and feasibility.

3. The Integrity was been the most important competency in assessing administrator's performance followed by Change Management, Expertise, Teamwork and Organizational Awareness, respectively

การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยี
ทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาภายนอกโรงเรียน

ปริญญานิพนธ์
ของ
ประมา ศาสตรระจุจิ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุชะฎิบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่

เมษายน 2550

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยี
ทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

ของ

ประมา ศาสตรระจุ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกโรงเรียน
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2550

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลักษณ์)

(อาจารย์ ดร.วัฒนีย์ ไรจน์สัมฤทธิ์)

..... กรรมการ

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์)

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลักษณ์)

..... กรรมการ

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วัชรินทร์ อัครัตนาพร)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วัชรินทร์ อัครัตนาพร)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สมชาติ ไพศาลรัตน์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลย์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์
ดร.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และอาจารย์ ดร.วัชรินทร์ อัครัตนาพร กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์
ท่านทั้งสามได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน อีกทั้ง
ทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัยและรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัยที่มีส่วนช่วยส่งเสริม
ให้การทำงานของผู้วิจัยเป็นไปอย่างมีคุณค่ามากขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ
ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบปากเปล่า อาจารย์ ดร.วัฒน์ โจรณ์สัมฤทธิ์ และ
อาจารย์ ดร.สมชาติ ไพศาลรัตน์ และผู้เชี่ยวชาญ คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา
ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ดร.สุรพงษ์ มาลี ดร.พรพรรณ ไวยางกูร รศ. จุมพล รอดคำดี
คุณรัชดา คลี่สุนทร และคุณอรรณฎา มิ่งเมือง ได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ
ในการทำงานวิจัย

ขอขอบพระคุณคุณสุนทร พรหมรัตนพงษ์ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
ที่ให้ความอนุเคราะห์ผู้วิจัย ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และข้อมูลในการสัมภาษณ์ และ
ขอขอบพระคุณหัวหน้าส่วนฝ่าย และผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ทุกท่านที่ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้จนทำให้งานวิจัยสำเร็จเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยทราบดีว่าการศึกษา
ในระดับปริญญาเอกนั้น มิได้สิ้นสุดลงเพียงการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลงได้ แต่ผู้วิจัย
ยังได้เรียนรู้ว่าการเรียนรู้ต้องสืบเนื่องต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด และจะต้องนำเอาความรู้ที่ได้นั้นไปเผยแพร่
ให้เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นต่อไปด้วย

ขอขอบคุณพี่ น้อง และเพื่อนๆ ทุกคน ที่ให้ทั้งกำลังใจและกำลังใจที่ดีเยี่ยมตลอด
ระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัย

ท้ายสุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ พล.ต.ต. เร่งรบ ศาสตระรุจิ คุณแม่อรสา ศาสตระรุจิ
และญาติ ด้วยความซาบซึ้งใจในพระคุณของท่านที่สนับสนุนให้ได้ศึกษาเล่าเรียนมาจนทุกวันนี้
และที่ให้กำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์มาโดยตลอด

ประมา ศาสตระรุจิ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	7
ความสำคัญของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคล	15
แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ	15
ความหมายของสมรรถนะ	16
องค์ประกอบของสมรรถนะ	21
การประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	23
วิธีการกำหนดสมรรถนะ	26
การประเมินสมรรถนะ	27
ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน	37
บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ	37
คุณภาพของเครื่องมือประเมิน	38
กรอบสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานราชการ	39
สำนักบริหารงานการศึกษาภายนอกโรงเรียนและศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา	48
สำนักบริหารงานการศึกษาภายนอกโรงเรียน	48
ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ	60

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	62
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	62
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
การวิเคราะห์ข้อมูล	75
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	78
ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสารและการสร้างเกณฑ์สมรรถนะ	78
ตอนที่ 2 ผลการสร้างคู่มือและการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ	99
ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้และการจัดลำดับ ความสำคัญของสมรรถนะโดยภาพรวมและรายสมรรถนะ	101
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)	131
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	133
วิธีดำเนินการวิจัย	133
กลุ่มตัวอย่าง	134
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	135
การเก็บรวบรวมข้อมูล	135
การวิเคราะห์ข้อมูล	136
สรุปผลการวิจัย	136
อภิปรายผล	142
ข้อเสนอแนะ	148
บรรณานุกรม	148

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	156
ภาคผนวก ก. คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียน	157
ภาคผนวก ข.	222
- แบบสอบถามชุดที่ 1 แบบประเมินความสอดคล้องของเกณฑ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	223
- แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการ ประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียนไปใช้	232
ภาคผนวก ค. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและสำเนาหนังสือเชิญ	246
ภาคผนวก ง. - ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง, - ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	257
ประวัติย่อผู้วิจัย	267

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ	79
2 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนที่ใช้ในการประเมิน สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา	80
3 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ ..	81
4 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับในการประเมินสมรรถนะ	82
5 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับระยะเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน	82
6 สมรรถนะหลักและเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา	83
7 แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างคู่มือ	99
8 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือ การประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปใช้	102
9 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาคู่มือ	105
10 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 10 คน) เกี่ยวกับ ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการ ปฏิบัติงานไปใช้	106
11 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาคู่มือของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 10 คน)	109
12 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับ ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการ ปฏิบัติงานไปใช้	111
13 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาคู่มือ	114
14 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับ การจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะโดยภาพรวม	116
15 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับ การจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	117

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะการบริการที่ดี ...	119
17 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	121
18 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะจริยธรรม	123
19 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะความร่วมมือร่วมใจ	125
20 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	127
21 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง	129
22 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะมนุษยสัมพันธ์ ..	130
23 สรุปผลความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม	132
24 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง	258
25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics	264

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	16
3 แนวคิดแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS)	31
4 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	75

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สาระสำคัญของแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 – 2544 มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้มีการปฏิรูปในลักษณะองค์รวม เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐแบบเดิมที่ใช้มาเป็นเวลานาน ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้ส่วนราชการต้องกำหนดยุทธศาสตร์การทำงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบบูรณาการ เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ให้เกิดผลโดยเร็ว ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะ เพื่อเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ สามารถพัฒนาตนเองให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาด้านต่างๆ ของโลก (สมเกียรติ ศรีลัมพ์. 2547)

แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ได้ระบุให้การปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการภาครัฐ ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และความสามารถ ตอบสนอง ความต้องการของสังคม และประชาชนผู้รับบริการ การปฏิรูประบบราชการให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง จึงต้องให้ความสำคัญที่การพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านอื่นๆ เช่น ระบบ กฎระเบียบ และโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐ ดังกล่าวข้างต้น จึงส่งผลให้ส่วนราชการต่างๆ ต้องเร่งพัฒนาข้าราชการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความจริงที่ว่าความสำเร็จขององค์กรจะอยู่ที่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. 2543)

การบริหารงานบุคคล เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะใช้คนให้มีประสิทธิผลสูงสุด และบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Invancevich. 1998) ผู้บริหารต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ/ความสามารถ ของบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Stahl. 1971: 88)

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 79 ได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (กฎ ก.พ. 2538) การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บังคับบัญชา ที่จะช่วยส่งเสริมให้

การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ช่วยกระตุ้นและเป็นแนวทางในการพัฒนาคน เมื่อมีการประเมินผล และลงรายงานอย่างถูกต้อง และสื่อความให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ ให้กำลังใจและส่งเสริมให้แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น อันจะเกิดประโยชน์กับองค์กร (เพ็ญศรี วายวานนท์. 2537: 128)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องเลือกเครื่องมือ ที่ใช้ประเมินให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ต้องการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงต้องหาวิธีการที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น การเลือกวิธีการประเมินแบบใดจะต้องสร้างแบบประเมินผล การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับวิธีการประเมิน และต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับงานที่จะประเมินให้มากที่สุด (อลงกรณ์ มีสุทธา ; และ สมิต สัจฉกร. 2542: 54)

การประเมินสมรรถนะให้ได้ผลเที่ยงตรง โดยไม่มีอคตินั้น เป็นประเด็นที่สำคัญมาก ในการตัดสินใจว่า จะนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่เนื่องจากการประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม กล่าวคือ การสังเกตพฤติกรรมการทำงาน อย่างใกล้ชิด แล้วทำการประเมิน ซึ่งยังอาศัยการตัดสินใจ และดุลยพินิจของผู้ประเมินอยู่มาก การประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วยแบบทดสอบวัดความรู้ความสามารถได้ ทั้งนี้วิธีการประเมินสมรรถนะได้เที่ยงตรง จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การมีโอกาสในการทำงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ได้ ความรู้ความเข้าใจของผู้ประเมินที่เกี่ยวกับการประเมิน ทักษะในการประเมิน เจตคติที่ดีในการประเมิน รวมทั้งการมีความตั้งใจที่จะประเมินด้วยความเที่ยงตรง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย ที่ต้องการสังเกตให้ชัดเจน และที่สำคัญการประเมินจะได้รับกรยอมรับมากขึ้น ถ้าทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสสื่อสารกันอย่างเปิดเผยถึงพฤติกรรมเป้าหมายที่ผู้ประเมินต้องการ และหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ การประเมินแบบเปิดเผยกับผู้ถูกประเมิน เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในขณะเดียวกัน การประเมินยังเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการได้อีกด้วย

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2542: 3 – 4) ได้กล่าวว่า ปัญหาในการประเมินผล การปฏิบัติงานส่วนใหญ่ เกิดจากการขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพ ที่จะใช้ในการประเมิน จึงทำให้ การประเมินขาดความน่าเชื่อถือ และความเที่ยงตรง หรือมีเครื่องมือแต่ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์กร

ปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล โดยพิจารณาว่า สมรรถนะ เป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แนวคิด เรื่อง

สมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลน (David, C. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาพบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน แมคเคลแลนได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่า การทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคลแลน ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงาน โดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ของ แมคเคลแลน ที่ตีพิมพ์ ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม แมคเคลแลน ก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 7)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. (2548: 8) ได้ให้ความสำคัญในการนำแนวคิด เรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 โดยเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ว่ายังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นค่านิยม ทัศนคติ และบุคลิกภาพเพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้บุคลากร มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ การบริหารผลงาน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ ก็มาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงาน โดยมีการประเมินพฤติกรรม ในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมในการทำงาน คือ แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น กล่าวคือ ในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัด

ผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งหมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น ออดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 5 – 6)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 1 – 2) ได้กล่าวว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้ว จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงาน ก.พ. ได้เห็นความสำคัญและศึกษา เพื่อนำเกณฑ์สมรรถนะมาปรับใช้ในส่วนราชการเป็นภาพย่อยๆ เช่น ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคล ระบบนักบริหารระดับกลาง ระบบนักบริหารระดับสูง ระบบพนักงานราชการ และการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่เป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ และให้ความสำคัญกับสมรรถนะเป็นเรื่องหลัก โดยจัดตำแหน่งต่างๆ ในภาคราชการเป็น 18 กลุ่มงาน ในแต่ละกลุ่มงานได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หรือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูง มี 5 สมรรถนะ) และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) มีจุดประสงค์ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ระบบราชการมีกลไกที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองต่อสภาพสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548)

กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งดูแลรับผิดชอบการศึกษาของประชาชนทุกชั้น ทุกระดับ และทุกระบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นหน่วยงานหนึ่งของประเทศที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิรูประบบราชการ และได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและภารกิจของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2548 – 2552) เพื่อพัฒนาข้าราชการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาระบบราชการ และการปฏิบัติงานของข้าราชการอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้เห็นความสำคัญของการประเมินข้าราชการไทยโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน กำหนดให้มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรรายบุคคล เพื่อพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็ง และกำหนดรายการสมรรถนะที่ชัดเจนของบุคลากรในแต่ละสายงานไว้ในประเด็นเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ภายใต้แผนการพัฒนาสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจัดให้มีโครงการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาและจัดทำรายการสมรรถนะทุกตำแหน่งในสายงานหลักขององค์กร ที่รองรับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2549)

ทั้งนี้ คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548: สัมภาษณ์) มีความเห็นว่า การประเมินสมรรถนะของบุคคล มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการให้มีผลงานตรงกับนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นหน่วยงานราชการสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา-นอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทภารกิจหลักในการผลิตและเผยแพร่สื่อการศึกษารูปแบบต่างๆ ได้แก่ รายการโทรทัศน์และวิดีโอทัศน์เพื่อการศึกษา รายการวิทยุ เพื่อการศึกษา สื่อคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา และสื่อการศึกษาเพื่อคนพิการ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย โดยการให้บริการสื่อแก่หน่วยงาน และสถานศึกษา รวมทั้งจัดเผยแพร่ออกอากาศทางสถานีวิทยุ และสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจ ในการส่งเสริม และการสนับสนุนการศึกษานอกโรงเรียนให้ทั่วถึงกลุ่มเป้าหมายทุกชั้นทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาทางไกลและการศึกษาตามอัธยาศัย ตลอดชีวิต

จากการประชุมปฏิบัติการ เรื่อง “การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร” ณ โรงแรมริเวอร์วิวเพลส จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เมื่อวันที่ 28 – 30 มกราคม 2547 ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาได้

สรุปว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรที่ส่งผลต่อความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน คือ ผลกระทบจากนโยบายภาครัฐ ได้แก่ การนำระบบปฏิบัติงานแนวใหม่มาใช้ เช่น ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Scorecard: HR Scorecard) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) การให้ความสำคัญในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานภายในองค์กร และปัญหาการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทำให้ต้องปรับกระบวนการทำงาน และพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน ผลผลิตของหน่วยงานบางส่วนมีคุณภาพลดลง บุคลากรขาดความมั่นใจในการทำงาน และขาดขวัญกำลังใจ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร ประสิทธิภาพในการประสานงาน เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างส่วน/ฝ่ายลดลง ขาดจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน บุคลากรมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ภายในองค์กร ทำให้ต้องเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ขาดการใช้ทรัพยากรการผลิตที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานบางท่านยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน (ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา. 2547ก)

จากปัญหาดังกล่าว ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จึงได้ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติราชการแนวใหม่และนโยบายภาครัฐ และให้ก้าวหน้าเทคโนโลยีรวมทั้งพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และการมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาแก่ประชาชนไทยส่วนรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาตลอดชีวิต

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาปัจจุบัน ได้ยึดหลักการประเมินตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) แบบประเมินที่ใช้ในปัจจุบันจะมีปัจจัยที่ให้ประเมิน คือคุณภาพงาน ปริมาณงาน การนำผลงานไปใช้ พร้อมการอธิบายสั้นๆ และมีช่องให้กรอกคะแนน ซึ่งเป็นแบบประเมินที่กว้าง และไม่ครอบคลุมภาระงานหลักที่จะประเมิน

อย่างไรก็ตาม นายสุนทร พรหมรัตนพงษ์ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (2548: สัมภาษณ์) ได้เน้นว่า จากนโยบายพัฒนาข้าราชการและสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามาก การใช้เกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ

ที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขาดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการประเมินสมรรถนะของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรระดับผู้บริหารของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรผ่านการประเมินสมรรถนะเป็นอันดับแรก

จากการที่ผู้วิจัยเป็นคณะกรรมการในการจัดทำระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Scorecard : HR Scorecard) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ให้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ผู้บริหารของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษายังขาดความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และเจตคติที่ดีในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีความต้องการในการพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ รวมทั้งมีความต้องการเครื่องมือวัดที่มีความเหมาะสม

ผู้วิจัย ได้ตระหนักถึงความสำคัญของคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จึงสนใจที่จะพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน เพื่อให้ได้คู่มือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทั้งศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ที่มีสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในลักษณะเดียวกันต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน
2. เพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน
3. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนไปใช้

ความสำคัญของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

2. การวิจัยครั้งนี้สามารถเป็นประโยชน์ต่อศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และหน่วยงานระดับเดียวกันภายในสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปใช้ และผลที่ได้สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อช่วยในการพัฒนานุเคราะห์ระดับต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่เป็นหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะขึ้นไปเป็นผู้บริหาร จำนวน 61 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ สุ่มมาจากประชากรข้างต้น โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง คือ เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา หัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะขึ้นไปเป็นผู้บริหาร มีความสนใจและต้องการพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย จำนวน 30 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม คือ ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ได้ศึกษา และพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ไม่ได้ศึกษา และพิจารณาความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 คน

เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการสร้างคู่มือ

ผู้วิจัยได้นำต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) มาใช้ในการพัฒนาเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

4. คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
6. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
8. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ซึ่งสามารถที่จะประเมินได้จาก พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน บทบาทในงาน และมาตรฐานของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยมาตรฐานของ ความสามารถเป็นเครื่องสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก ดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะ ปฏิบัติราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงความรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก โดดเด่น และท้าทาย

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจ และความพยายาม ในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ – เอกชนที่มีส่วน เกี่ยวข้อง

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความเชี่ยวชาญ สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นหาคำความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและ เทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.4 จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติตนถูกต้อง เหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมีมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ

ข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

1.6 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความเข้าใจ และความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ หรือเชื่อมโยงของกระแสอำนาจ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่

1.7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็น หรือนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถนำ การเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.8 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) หมายถึง ความสามารถในการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับ บุคคล หน่วยงาน และองค์กร

2. คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน หมายถึง เอกสารที่ออกแบบขึ้นมา เพื่อบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาว่า ได้กระทำอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเท่าใด และดีเพียงใด โดยในเอกสารจะกำหนดเกณฑ์สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน ขั้นตอนในการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน และวิธีการสรุปผล และวิเคราะห์ผลการประเมิน

3. การสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การพัฒนาเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน 8 สมรรถนะหลักของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา โดยเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้เหล่านั้นได้มาจากการสังเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์ ต้นแบบสมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 8 สมรรถนะ และ

การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของบุคลากรศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำต้นแบบสมรรถนะหลัก ที่ใช้ในการประเมินแต่ละสมรรถนะ มากำหนดเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และนำเกณฑ์ที่ได้ไปตรวจสอบคุณภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ ที่มีความเที่ยงตรงต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50

4. เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ หมายถึง รายการพฤติกรรมที่สร้างขึ้น เพื่อให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานของพฤติกรรมในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยรายการพฤติกรรม ที่ได้มาจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์สมรรถนะ ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้นแบบสมรรถนะ สำหรับข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก มาใช้เป็นกรอบในการกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

5. ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ หมายถึง การวิเคราะห์และการตรวจสอบระดับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ของระดับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป สรุปว่า คู่มือนี้สามารถนำไปใช้ในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานได้จริง ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ของระดับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ ต่ำกว่า 3.50 ต้องทำการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขคู่มือ ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ เพื่อให้คู่มือมีระดับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มากขึ้น

6. ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง หน่วยงานราชการสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทภารกิจหลักในการผลิตและเผยแพร่สื่อการศึกษารูปแบบต่างๆ ได้แก่ รายการโทรทัศน์ และวีดิทัศน์ เพื่อการศึกษา รายการวิทยุเพื่อการศึกษา สื่อคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา และสื่อการศึกษา เพื่อคนพิการ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ สำหรับการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการให้บริการสื่อแก่หน่วยงานและสถานศึกษา รวมทั้งจัดเผยแพร่ออกอากาศทางสถานีวิทยุ และสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกโรงเรียนให้ทั่วถึงกลุ่มเป้าหมายทุกชั้นทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาทางไกลและการศึกษาตามอัธยาศัยตลอดชีวิต

7. **ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา** หมายถึง หัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงานและข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะเป็นผู้บริหาร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด และทฤษฎีในการประเมินสมรรถนะของบุคลากร ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการพิจารณาเกณฑ์สมรรถนะ และสร้างคู่มือ การประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
2. คุณลักษณะที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
4. กระบวนการในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
5. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ
6. เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะใน

การปฏิบัติงาน

7. ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน และนำเกณฑ์สมรรถนะที่ได้ มาใช้ในการกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ ที่ใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน ของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อพัฒนาเกณฑ์ พฤติกรรมบ่งชี้ ที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ และสร้างคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงาน การศึกษานอกโรงเรียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ทั้งนี้ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอสาระสำคัญตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคล
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 1.4 การประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.5 วิธีการกำหนดสมรรถนะ
 - 1.6 การประเมินสมรรถนะ
 - 1.7 ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน
 - 1.8 บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ
 - 1.9 คุณภาพของเครื่องมือประเมิน
 - 1.10 กรอบสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานราชการ
2. สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนและศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
 - 2.1 สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน
 - 2.2 ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคล

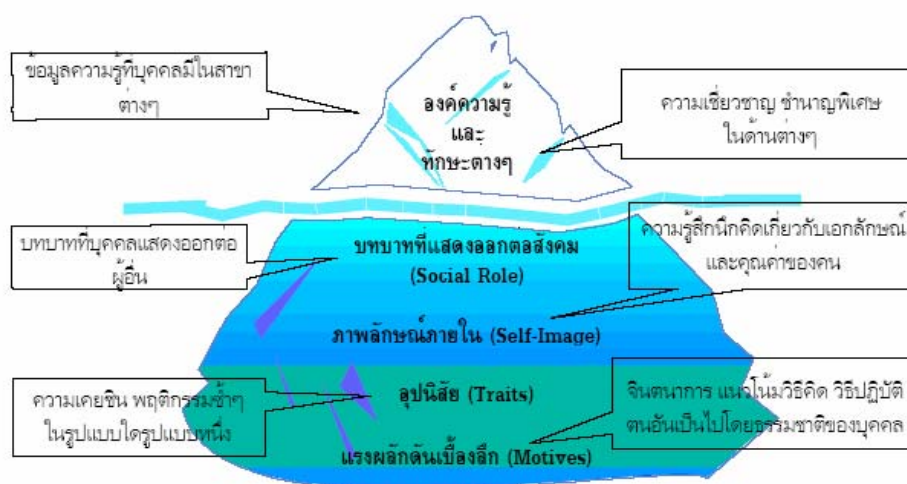
1.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลน (David, C. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษา พบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน แมคเคลแลน ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือก ที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัด ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่า การทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคลแลน ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence rather than for Intelligence ของแมคเคลแลนที่ตีพิมพ์ ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึง อย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทั้งที่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม แมคเคลแลน ก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 7)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่น้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่างๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ และคุณค่าของตน อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และ

แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิดวิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548)



ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 4.

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวินัยของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้ เท่านั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบุพบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า ชีตความสามารถมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือ Competence ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อัคริยา วัชรวิวัฒน์ (2544: 12) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะหมายถึง ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติ ที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติ หรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด และสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

กู๊ด (Good. 1973: 121) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ทักษะ (Skill) ความคิดรวบยอด (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภท เป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการนำเอาหลักการ แนวคิดทฤษฎี รวมทั้งเทคนิคในสาขาวิชาต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง เพื่อทำงานและแก้ปัญหาให้ได้ผลอย่างสูงสุด

ไอริช (ปริญญ์ พิษณุวิจิตร. 2544: 2; อ้างอิงจาก Ulrich. 1997) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร คือ การจัดการต้นทุนทางปัญญา ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง และอาจกล่าวได้อีกว่า ธุรกิจนับจากนี้ต้องการเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้ นั่นคือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะให้กับทีมงานและตัวบุคคล ทั้งนี้เพื่อหวังจะให้เกิดสมรรถนะในการส่งเสริมสนับสนุนที่ดีที่สุด จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่

บอยัทซีส (Boyatzis. 1982: 58) ได้ให้คำจำกัดความสมรรถนะไว้ว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ในปี 1990 แมคซีแลนด์ (Green. 1999: 32 – 33; citing McCielland. 1990) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับบอยัทซีส (Boyatzis) ว่า สมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกลุ่มของผลลัพธ์ในชีวิต (Life Outcomes) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้ หรือพิจารณาได้ว่า แสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer ; & Spencer. 1993: 9 – 11) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ ได้ขยายความหมายของสมรรถนะไว้จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-Reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance)

เดล และ เฮซ (Dale; & Hes. 1995: 80) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ ได้ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ

เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้ คือ องค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competence) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement)

บอส (Nagelsmith. 1995: 245; citing Boss. 1985) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่า เป็น ความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีทักษะ ความรู้ ค่านิยม การคิด และเจตคติ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของ แคทซ์ และ กรีน (Nagelsmit. 1995: 245; citing Katz; & Green. 1992) ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ระดับความชำนาญ รวมทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยม

โอฮาแกน (O'Hagan. 1996: 4 – 5) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถ ถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนมี กิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของควมมีประสิทธิภาพของ บุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือ จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ค่านิยม หรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรม ความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูน และพัฒนาสมรรถนะ

แพร์รี (Parry. 1996: 48 – 56) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานในองค์กร สมรรถนะ มีความเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์ระหว่างงาน (Work) ผลลัพธ์ (Results) ผลที่ได้จากการทำงาน (Outputs) กับคุณลักษณะของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ใน การทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกได้หลายลักษณะด้วยกัน มุมมองที่เกี่ยวกับสมรรถนะอาจจะมี หลากหลายตามค่ายของแนวคิด เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาจะมองสมรรถนะว่า เป็นเสมือนปัจจัย นำเข้า (Input) ที่ได้จากการปฏิบัติงานอันเกิดจากเงื่อนไขที่งานกำหนดขึ้น นอกจากนี้ การกำหนด ขอบเขตของสมรรถนะในแต่ละงานจะแตกต่างกันออกไป บางครั้งได้รวมบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และรูปแบบบางอย่างไว้ด้วยกัน

แมคลาแกน (McLagan. 1997: 40 – 47) ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะของสมรรถนะ ในมุมมองต่างๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน ดังนี้

1. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงว่า สมรรถนะต่างๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ ได้แก่ งานการทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือการเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมี

ความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้นจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน

3. สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะในลักษณะนี้ จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนั้น จะรวมไปถึงการมุ่งมั่นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5. สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นคือ จะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำจะต้องมี แต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิด ความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง

สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามไว้ต่างๆ กัน โดยทั่วไป ไม่มีนิยามใดผิดหรือถูกแต่ขึ้นอยู่กับนำไปใช้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะมาระยะเวลาหนึ่งซึ่งเป็นการศึกษาในระดับภาพย่อย ได้แก่ โครงการพัฒนาหลักสูตรการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งแรกบรรจุระดับ 3 โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ระดับ 4 – 8) โครงการความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง โครงการสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง โครงการบริหารระบบพนักงานราชการ และล่าสุดโครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ซึ่งเป็นโครงการที่จัดทำในภาพรวม เพื่อใช้

ขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนทั้งระบบ

สำหรับความหมายของ สมรรถนะในแต่ละโครงการแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับ ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ สิ่งที่จะต้องเน้น คือ สมรรถนะ ไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเกิดมาจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานโดดเด่น ดังนั้น ในการนำสมรรถนะมาใช้ นอกจากจะประเมินเรื่องความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ แล้ว ยังต้องคำนึงถึงกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้นอีกด้วย

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดนิยามของ สมรรถนะ ไว้ คือ ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่ บุคคล จะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อ่อนน้อม ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้ บริการ ที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 5 – 6)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ซึ่งสามารถที่จะประเมินได้จากพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน บทบาทในงาน และมาตรฐานของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล โดย มาตรฐานของความสามารถเป็นเครื่องสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

1.3.1 องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะ

องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกำหนดเป็นภาพกว้างๆ ถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ไรแลท และ โลฮาน (Rylatt; & Lohan. 1995) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. บทบาทหลัก (Key Role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้างๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่
 2. หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้างๆ
 3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้นๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ ผลลัพธ์ (Output) ก็ได้
 4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ
 5. เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน
 6. คำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่างๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่นๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ
- สรุปได้ว่า สมรรถนะประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร และสมรรถนะที่องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคล โดยต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

1.3.2 องค์ประกอบของระดับสมรรถนะ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993) ได้กล่าวถึง การนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับสมรรถนะ เพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจ

งานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะ หรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือ และการบริการ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding) และการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

2. มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยจะพิจารณาครอบคลุมถึง ความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำนึกที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคน และโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2 – 3 มิติ ตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on Client's Needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative to Help or Serve Others)

3. ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของสมรรถนะจะพิจารณารวมถึงความต้องการ

จากที่กล่าวในข้างต้น องค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะของปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า บุคคลกรยังขาดความสามารถด้านใดซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง กล่าวคือ บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์กรเองก็ได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

แพร์รี (Parry. 1996) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดองค์ประกอบ สมรรถนะไว้ ดังนี้

1. ควรระบุสมรรถนะในลักษณะกว้างๆ และมีความเป็นสากลที่จะเป็นสเกลที่จะทำให้ได้รับการยอมรับจากหลายๆ ฝ่าย แต่เงื่อนไขในการปฏิบัติของแต่ละกลุ่มอาจจะแตกต่างกันไป
2. หลีกเลี่ยงการระบุสมรรถนะที่ขัดแย้งเฉพาะเจาะจงในบางสมรรถนะ เช่น วุฒิการศึกษา
3. ควรระบุสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้และวัดได้
4. สิ่งที่จะระบุควรจะเป็นจุดที่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

และควรมีตัวอย่างอธิบายพฤติกรรม

5. ใช้ภาษาที่อ่านง่าย และเข้าใจง่ายในการระบุสมรรถนะ
6. ต้องเขียนสมรรถนะให้สั้นกระชับและได้ใจความ
7. การระบุถึงสมรรถนะที่มีความคล้ายคลึงกันให้แยกกันอย่างเด่นชัด
8. สมรรถนะควรเน้นการระบุถึงความต้องการในอนาคต เพื่อฝึกอบรม

บุคลากรให้พร้อมรับสถานการณ์ในอนาคต

9. ควรระบุให้สามารถมองย้อนไปถึงพฤติกรรมในการทำงานได้ คือ จากผลงานสู่พฤติกรรม และพฤติกรรมสู่สมรรถนะ

10. ควรระบุถึงระดับพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้มีความชัดเจน และยกตัวอย่างในพฤติกรรมที่คาดหวังประกอบและจะดีที่สุดที่สุดหากสามารถอธิบายแยกระดับพฤติกรรมธรรมชาติกับสูงสุดได้

11. หลีกเลี่ยงสมรรถนะที่เป็นบุคลิกลักษณะนิสัย เพราะหลายคุณลักษณะของบุคลิกไม่สามารถปรับปรุงได้ด้วยการฝึกอบรม

12. จัดสมรรถนะที่คล้ายกันให้เป็นกลุ่มเดียวกัน

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ ความสามารถ/ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่บุคลากรมีอยู่ ในขณะนั้นๆ (Gap Analysis) หากพบว่า บุคลากรขาดความสามารถในด้านใด องค์การก็จะสามารถพัฒนาบุคลากร ในส่วนที่ขาดได้ตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

1.4 การประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

องค์กรสามารถนำมาตรฐานสมรรถนะที่หาได้มาประยุกต์ใช้กับงานบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลายๆ ด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การฝึกอบรม สามารถใช้มาตรฐานของสมรรถนะในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) ซึ่งกล่าวถึงทักษะความรู้ และทัศนคติที่สำคัญ ที่จะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรม เป็นการช่วยกำหนดเนื้อหา กำหนดวิธีการเรียนรู้และการประเมินผู้เข้าอบรม

2. กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบ ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับสมรรถนะของบุคลากร องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีโอกาสที่ดีในการสร้างอำนาจทางการตลาด แต่

ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขัน ก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

3. การจัดการการปฏิบัติงาน จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของมาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ควรบอกบุคลากรให้ทราบว่าควรปฏิบัติงานในลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

4. การออกแบบงาน ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และต้องให้พนักงานจำนวนเท่าไรในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง องค์กรควรมีการวางแผนให้กับพนักงาน อย่างเหมาะสม โดยบุคลากรอาจได้รับการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่งตามความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยจัดการทดสอบระดับสมรรถนะที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐานส่วนดีก็คือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้เห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของตน

6. ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะเป็นเสมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมาตรฐานสมรรถนะจะบอกได้ว่า องค์กรต้องการบุคลากรลักษณะใด อันจะเป็นประโยชน์ในการรับบุคลากรใหม่ และยังช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมอีกด้วย

7. การพัฒนาอาชีพ มาตรฐานสมรรถนะมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ 2 ประการ คือ เป็นการช่วยกำหนดระดับงานในปัจจุบัน และช่วยในการวางแผนอาชีพในระยะยาว

8. การสรรหา การระบุสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ในระดับต่างๆ จะช่วยให้เกิดระบบในการคัดสรรผู้ที่สมควรจะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยผู้ให้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยการกลั่นกรองสมรรถนะของบุคคลที่สมัครงานในระดับหนึ่งก่อนว่า ผู้สมัครมีสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการหรือไม่

9. การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining) เมื่อมีการเจรจาต่อรอง เรื่องเงินเดือน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดสมรรถนะจะช่วยได้มาก โดยฝ่ายบริหารจัดการจะต้องมีความชัดเจนว่า ต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และสามารถใช้สมรรถนะนั้นเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ หรือการจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ (2543: 45) ได้ยกตัวอย่างการนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหา ประกอบด้วยกลุ่มของสมรรถนะ 6 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะในความสำเร็จ / ใฝ่สัมฤทธิ์และการปฏิบัติ ได้แก่
 - 1.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : มุ่งสำหรับการทำงานที่ดีหรือเอาชนะต่อมาตรฐานที่ดีเลิศ
 - 1.2 มุ่งตามคำสั่งและคุณภาพ : สนใจที่จะลดความไม่แน่นอน โดยการติดตามผลและมีระบบที่ชัดเจน
 - 1.3 ริเริ่ม : ความมีใจใฝ่เยี่ยงเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์หรือสร้างโอกาสใหม่ๆ
2. สมรรถนะในการช่วยเหลือและให้บริการ
 - 2.1 เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล : ความสามารถที่ถูกต้องแม่นยำในการได้ยินเข้าใจ และตอบสนองเพื่อการแสดงความคิด ความรู้สึก หรือความสนใจต่อผู้อื่น
 - 2.2 เน้นการบริการลูกค้า : ความต้องการที่จะช่วยเหลือหรือบริการคนอื่น โดยค้นหาและเข้าถึงความต้องการของ “ลูกค้า” ในที่นี้ หมายถึง เพื่อนร่วมงานภายในด้วย
3. สมรรถนะในการมีอิทธิพล
 - 3.1 ผลกระทบและอิทธิพล : ความต้องการที่จะมีผลโดยตรง หรือผลได้ต่อผู้อื่น เพื่อชักจูงโน้มน้าว มีอิทธิพลหรือทำให้รู้สึกประทับใจ เพื่อที่จะร่วมดำเนินการภายในอาณัติ สัญญา หรือแผนการปฏิบัติการ
 - 3.2 ความตระหนักต่อองค์กร : ความสามารถที่จะเข้าใจ และใช้การเมืองในองค์กรอย่างยืดหยุ่น สร้างสัมพันธภาพ : ความสามารถที่จะสร้างและรักษาการติดต่ออย่างเป็นมิตรกับบุคคล หรือเพื่อประโยชน์ในการบรรลุผลสำเร็จของงานที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย
4. สมรรถนะในด้านการจัดการ
 - 4.1 การพัฒนาผู้อื่น : ความสามารถที่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและเชี่ยวชาญให้กับผู้อื่น
 - 4.2 การสั่งการ : ความสามารถที่จะทำงานและทำให้คนอื่น ๆ ทำงานร่วมกันได้ดี
 - 4.3 ภาวะผู้นำทีม : ความสามารถที่จะทำหน้าที่บทบาทของผู้นำทีม หรือกลุ่มงาน
5. สมรรถนะในด้านความคิดความเข้าใจ
 - 5.1 การคิดเชิงระบบ : ความต้องการที่จะเข้าใจสถานการณ์และแก้ปัญหา โดยการแยกย่อยปัญหาออกเป็นส่วนๆ และคิดอย่างเป็นระบบในวิถีทางที่เป็นตรรกะ
 - 5.2 ความคิดแบบรวบยอด : ความสามารถที่จะกำหนดรูปแบบ หรือเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์ และหัวใจสำคัญ หรือเข้าใจสถานการณ์ของประเด็นที่ซับซ้อน

5.3 ความเชี่ยวชาญ : ความสามารถที่จะใช้และขยายความรู้ด้านเทคนิค หรือขยายความรู้ที่สัมพันธ์กับงานไปยังคนอื่น

6. สมรรถนะด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล

6.1 การควบคุมตนเอง : ความสามารถที่จะควบคุมตนเองเมื่อเผชิญกับการกระตุ้นให้เกิดอารมณ์ หรือสถานการณ์ที่กดดัน

6.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง: เชื่อในความสามารถของตนเองที่จะคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมและดำเนินการจนสำเร็จ โดยเฉพาะการทำงานที่ท้าทาย

6.3 ความยืดหยุ่น: ความสามารถที่จะปรับตัวและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในสถานการณ์ต่างๆ กับบุคคลและกลุ่มคนที่หลากหลาย

6.4 ความมุ่งมั่นและผูกพันกับองค์กร : ความสามารถและความเต็มใจที่กำหนดพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก สรุปได้ว่า สมรรถนะนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ทุกด้านโดยการวิเคราะห์สมรรถนะที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานที่สอดคล้องกัน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การผลิต การศึกษา หรือการตลาด เป็นต้น เพื่อให้เกิดแนวทางการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กร และสามารถดำรงอยู่ได้ในยุคแห่งการแข่งขันเช่นปัจจุบัน

1.5 วิธีการกำหนดสมรรถนะ

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2537: 146) ได้เสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

1. การกำหนดสมรรถนะ โดยการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgment) เป็นการใช่วิธีการสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติการทางวิชาชีพต่างๆ ว่า ผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้น ควรต้องมีความรู้ เจตคติ หรือทักษะที่จำเป็นและต้องการทางด้านใดบ้าง

2. การกำหนดสมรรถนะ โดยการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นการศึกษาจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ประเมินตามความต้องการ ทางสังคม ความต้องการขององค์กร หรืออาจประเมินจากความต้องการทางนโยบาย ที่เร่งด่วน หรือ จำเป็นที่จะต้องจัดกระทำว่า จำเป็นจะต้องเตรียมบุคลากรในองค์กร หรือเตรียมผู้ที่กำลังจะเข้ารับ การปฏิบัติงานใหม่ ให้พร้อมต่อภาระงาน โดยให้มีความรู้ ความสามารถ/ทักษะ และเจตคติที่ ต้องการเป็นอย่างไรบ้าง

3. การวิเคราะห์จากกิจกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรมการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน จากการสังเกต หรือการประเมิน โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่น

4. การศึกษาจากการวิเคราะห์งาน หรือบทบาท (Task Analysis or Role Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหา และเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติ หรือเรียนรู้ และแยกแยะให้ย่อยลงในรายละเอียดของแหล่งงานให้มากที่สุด เป็นการช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างละเอียด การวิเคราะห์อาจทำได้โดยการสังเกตการทำงาน แล้วนำพฤติกรรมมาวิเคราะห์ ให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึก แล้วนำมาวิเคราะห์โดยให้นักการศึกษาช่วยวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (System Competency Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ หรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบการวิเคราะห์ โดยทั่วไป ด้วยการจำแนกส่วนต่างๆ ของเนื้อหาอย่างเป็นระบบ ให้เป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน

6. การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำรา โดยการกำหนดสมมติฐานว่า ประสิทธิภาพที่ต้องการนั้น จะต้องอาศัยสมรรถนะอย่างใดบ้าง กำหนดข้อสันนิษฐานให้เป็นพื้นฐาน โดยมีทฤษฎีสนับสนุน

7. การศึกษาจากสภาพความเป็นจริงในสังคม ทางเศรษฐกิจ และการเมือง สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อการพัฒนานั้น สามารถทำการศึกษาโดยใช้วิธีการในการกำหนดสมรรถนะได้หลายลักษณะด้วยกัน ทั้งจากการกำหนดจากตัวผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผู้ที่มีประสบการณ์ จากนักวิชาการ และนักการศึกษา

1.6 การประเมินสมรรถนะ

ประเภทของการวัด/ประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548) คือ

1. วิธีทดสอบผลงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่า ถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมา เพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบ ในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงาน

อะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรม ในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. วิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) และวิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความ รู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

จากความหมายของ สมรรถนะ ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้น วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และทำการประเมิน ในการสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการ ที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรม มีความถูกต้อง กล่าวคือ ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา และผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่า ผิดหรือถูก จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่า ผิดหรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด ทั้งนี้ เนื่องจากสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงานเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานที่ต้องการ ดังนั้น การประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึก และทำการประเมิน

แบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายแบบ เช่น

1. แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ ดังนี้

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา					
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย					

ข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือปริมาณในการกำหนดระดับ คือ ผลของการประเมินอาจผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังนั้น อาจทำให้ข้าราชการระดับต้นมีสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารสูงได้ ทั้งๆ ที่โดยหน้าที่แล้วข้าราชการระดับต้นไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูง เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบในงานแตกต่างกัน

2. แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา

ระดับ 2 สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้ มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพ

ระดับที่ 3 สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้นมีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เสนอ/ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนาระบบ วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงาน

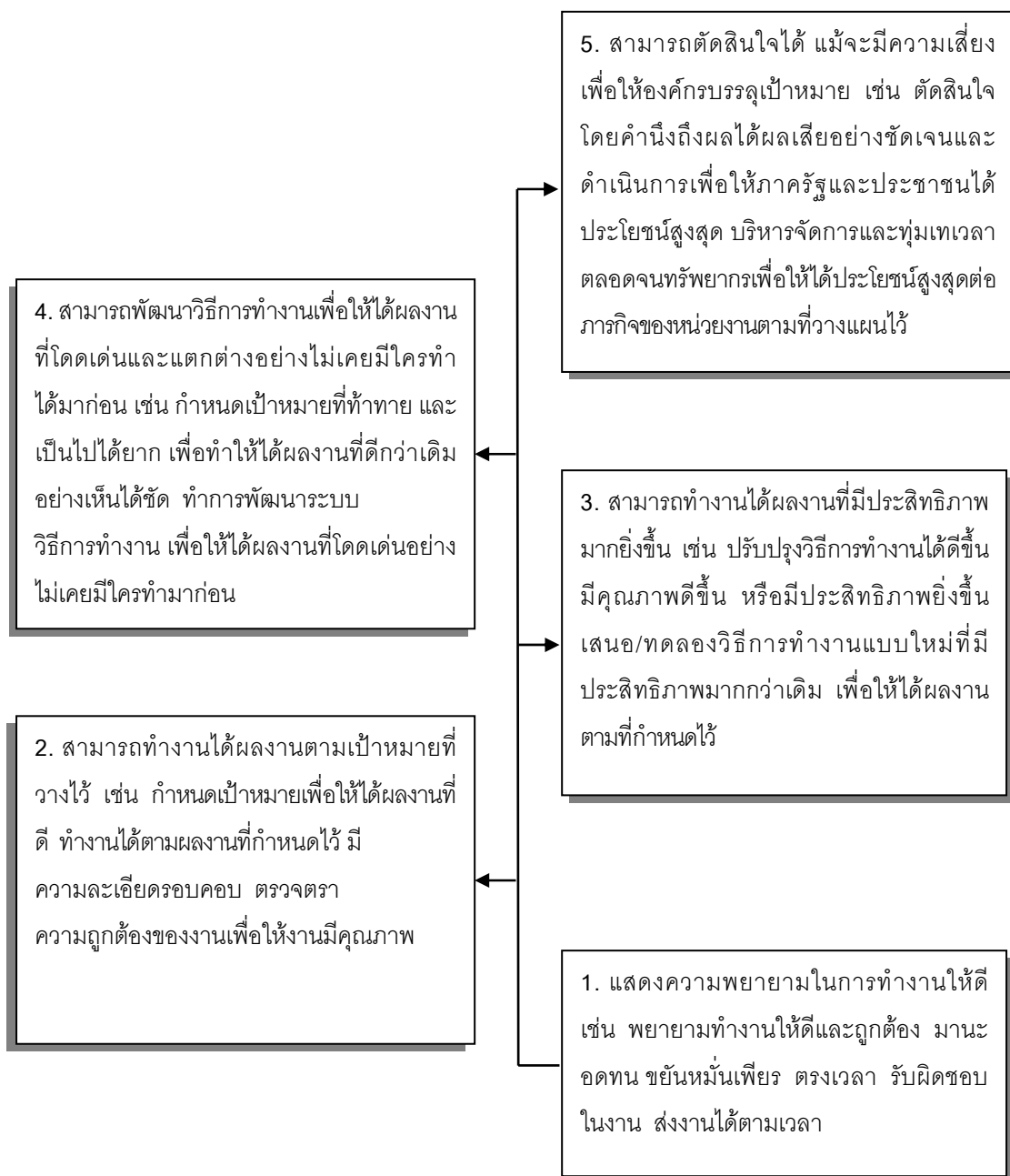
ที่โดดเด่นอย่างไม่เคยมีใครทำมาก่อน

ระดับที่ 5 สามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐ และประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่แสดงในพจนานุกรมสมรรถนะ ประกอบด้วยคำจำกัดความของสมรรถนะ คำอธิบายระดับต่างๆ ของสมรรถนะ และตัวอย่างของพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะในแต่ละระดับ ซึ่งแม้ว่า ในพจนานุกรมสมรรถนะ จะไม่ได้เขียนระดับของสมรรถนะในรูปแบบของแบบประเมินแบบ BARS แต่โดยแนวคิดแล้วพจนานุกรมสมรรถนะเป็นแบบประเมินสมรรถนะโดยตัวเองอยู่แล้ว เนื่องจากการจัดเรียงระดับไว้แล้ว การประเมินสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะ ยังมีข้อดีกว่าการสร้างมาตรฐานการประเมินแบบใช้ความถี่ ของพฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบ BARS ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับ มีความตรงไปตรงมา และโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะน้อยกว่า

อย่างไรก็ดี ก่อนที่จะประเมินสมรรถนะได้ จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะ แต่ละสมรรถนะ และในแต่ละระดับก่อนว่า หมายถึงอะไร สำหรับพฤติกรรมตัวอย่างนั้น เป็นเพียงตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจระดับได้ดีขึ้น เท่านั้น ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้ อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยในระดับที่ 1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี ในระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ ตามเป้าหมายที่วางไว้ในระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง อย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน และในระดับ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรม ใน 4 ระดับ

ที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมินการนำสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดกฎกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ในความหมายของสมรรถนะให้ตรงกันก่อน (ดูภาพประกอบ 3)



ภาพประกอบ 3 แนวคิดแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 19.

เดสเลอร์ (Dessler. 1997: 500 – 511) ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นทางการ มีดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale Method) เป็นเทคนิควิธีที่นิยมใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด แบบประเมินจะมีสเกลแสดงรายการคุณลักษณะ และช่วงของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรจะได้รับการจัดลำดับด้วยการให้คะแนนที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงาน ในแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความเชื่อถือได้ เป็นต้น

2. วิธีการจัดลำดับทางเลือก (Alternation Ranking Method) เป็นการจัดเรียงลำดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานจากดีที่สุดไปสู่มุขที่ปฏิบัติงานด้น้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์คุณลักษณะงานเฉพาะอย่าง โดยการเขียนรายชื่อบุคลากรทุกคนที่จะให้ค่าคะแนน แล้วจัดเรียงลำดับบุคลากรจากผู้ที่ได้คะแนนมากที่สุดไปสู่มุขที่ได้คะแนนน้อยที่สุด

3. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison Method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบับทุกๆ คนในกลุ่มที่ลักษณะงานเปรียบเทียบกันได้ และการประเมินบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยเป็นคู่ๆ จากนั้นพิจารณาคุณลักษณะ บุคลากรแต่ละคนแล้วชี้ว่า คนใดดีกว่ากันในแต่ละคู่ในกลุ่ม

4. วิธีการกระจายความถี่ (Forced Distribution Method) เป็นการประเมินการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดบุคลากรเป็นกลุ่ม โดยยึดเกณฑ์การปฏิบัติงานแล้ว กระจายความถี่ในรูปโค้งปกติ การตัดสินใจการกระจายบุคลากรมี ดังนี้

- 4.1 มีผลการ ปฏิบัติงานในระดับสูงให้ ร้อยละ 15
- 4.2 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ให้ร้อยละ 20
- 4.3 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ให้ร้อยละ 30
- 4.4 มีผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ ให้ร้อยละ 20
- 4.5 มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ให้ร้อยละ 15

5. วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) เป็นการประเมินการทำงานที่ให้ผู้ประเมินรายงานเหตุการณ์ที่จะอธิบายพฤติกรรมการทำงาน ข้อความที่รายงานถือว่า เป็นเหตุการณ์สำคัญที่จะใช้เป็นตัวอย่งการทำงานที่ดี หรือไม่ดีในการให้คะแนนบุคคล หัวหน้างานจะต้องบันทึกประจำวันเหตุการณ์พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และทุก 6 เดือนจะมาประชุมร่วมกัน เพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีโดยใช้เหตุการณ์สำคัญเป็นตัวอย่ง

6. รูปแบบการเรียงความบรรยาย (Narrative Forms) เป็นการประเมินโดยการเขียนบรรยาย เพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐาน ความก้าวหน้า และการพัฒนางาน การวิเคราะห์ และวางแผนปรับปรุงการประเมินผล เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ในขั้นสุดท้ายจะสรุปอภิปรายผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน

7. สเกลการจัดลำดับพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales) เป็นวิธีการประเมิน โดยการรวมข้อดีของแบบเรียงความบรรยาย และแบบใช้เหตุการณ์สำคัญ และการจัดลำดับด้วยการกำหนดสเกลประมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดี หรือไม่ดี พร้อมกับประเมินพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 7.1 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ
- 7.2 พัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ
- 7.3 กำหนดเหตุการณ์ใหม่
- 7.4 กำหนดสเกลของเหตุการณ์
- 7.5 พัฒนาเครื่องมือ

8. วิธีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Object Method) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานโดยบุคลากร การกำหนดแผนปฏิบัติ โดยระบุถึงวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ มีการยินยอมให้บุคลากรปฏิบัติ ตามแผนการวัดผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และแก้ไข วัตถุประสงค์ได้เมื่อจำเป็น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ สำหรับอนาคต วิธีการดังกล่าวมี 6 ขั้นตอน คือ

- 8.1 กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set the Organization Goals)
- 8.2 กำหนดเป้าหมายของแผนก (Set Departmental Goals)
- 8.3 อภิปรายเป้าหมายของแผนก (Discuss Department Goals)
- 8.4 กำหนดขอบเขตและผลที่คาดหวัง (Define Expected Results / Set the Individual Goals)
- 8.5 ทบทวนผลการปฏิบัติ: การวัดผลลัพธ์ (Reviews Performance: Measurement the Results)
- 8.6 จัดให้มีการป้อนกลับ (Provide Feedback)

คาร์เรล คูสมิตส์ และ เอลเบิร์ต (Carrell, Kuzmits; & Elbert. 1992: 252) ได้แบ่งรูปแบบของการประเมินผลออกเป็น 6 รูปแบบ คือ

1. วิธีการประเมินแบบมาตราส่วนซึ่งแบ่งออกเป็นวิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Scales) และวิธีการประเมินแบบไม่ใช้กราฟ (Non-Graphic Scales)
 2. วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (Comparative Methods) แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ แบบจัดอันดับ (Ranking) แบบวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution) แบบจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)
 3. วิธีการประเมินโดยเน้นเหตุการณ์วิกฤต แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ รายงานประจำปี (Annual Review) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)
 4. วิธีการประเมินแบบเขียนคำบรรยาย (Essay)
 5. วิธีการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก (Management by Objectives - MBO)
 6. วิธีผสมผสาน (Combination Methods) เป็นการใช่วิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธี อยู่ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในใบเดียวกัน เช่น บริษัทเคนดักกี้ (Kentucky Fried Chicken) ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ ดีเลิศ พอใจ ไม่พึงพอใจ และให้เขียนคำบรรยายสั้นๆ ลงในทุกหัวข้อของการประเมิน
- สคาเฟลโล เลดวีนกา และ เบิร์กแมน (Scarpello, Ledvinka; & Bergman. 1995: 557 – 597) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Evaluation Against Common Performance Standards) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดมาตรฐานตามเกณฑ์ หรือบางครั้งเรียกว่า การประเมินแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ซึ่งนิยมใช้กันมาก มี 4 วิธี คือ
 - 1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน
 - 1.2 การใช้มาตราส่วนมาตรฐาน (Mixed Standards Scale)
 - 1.3 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ
 - 1.4 วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ
 2. การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal Oriented) แบ่งออกเป็น
 - 2.1 การประเมินโดยยึดผลงานเป็นหลัก (Results Oriented)
 - 2.2 การประเมินโดยยึดผลผลิตเป็นหลัก (Output Oriented)
- สำหรับนักวิชาการไทยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2542: 22 – 59) ได้รวบรวม
ข้อเขียนเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินเป็น 4 ลักษณะ
คือ

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับ
คุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญมี 5 วิธี คือ
 - 1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
 - 1.2 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklists Methods) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) และแบบบังคับให้เลือก (Forced Choices)
 - 1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System) แบ่งออกเป็นการจัดลำดับที่ การเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison) การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve)
 - 1.4 วิธีแบ่งชั้น (Grading)
 - 1.5 วิธีประเมินตามคะแนน (Point Rating)
2. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) แบ่งเป็น 12 วิธี คือ
 - 2.1 วิธีประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
 - 2.2 วิธีการบรรยายความ (Free Form Essay, Free Written Evaluation, Essay Description, Essay Approach หรือ Narrative Method)
 - 2.3 วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)
 - 2.4 วิธีการประเมินผลโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple หรือ Group Rating)
 - 2.5 วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)
 - 2.6 วิธีประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)
 - 2.7 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self Appraisal หรือ Self Rating)
 - 2.8 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview)
 - 2.9 วิธีประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview Method หรือ Field Review Method)

2.10 วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers)

2.11 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Rating Scale)

2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale)

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือ วัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) แบ่งออกได้เป็น 7 วิธี คือ

3.1 วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)

3.2 วิธีประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The Direct Index)

3.3 วิธีการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance)

3.4 วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน (Performance Record)

3.5 วิธีจัดบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)

3.6 วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test)

3.7 วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities)

4. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/ Hybrid Systems)

ฝ่ายมาตรการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้สรุปวิธีการประเมินผลงานบุคคลไว้ 4 ประการ คือ

1. วิธีจัดบันทึกปริมาณงานที่ทำตามแบบแผน ทำซ้ำๆ กัน โดยผู้ปฏิบัตินับจำนวนงานของคนที่ทำหรือต่อสัปดาห์ หรือเดือน แล้วหัวหน้าเก็บรายงานของแต่ละคนไว้ เมื่อจะประเมินจะนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดให้

2. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด กำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินเอาไว้ แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นลำดับความมากน้อย อาจให้คะแนนสำหรับแต่ละ ระดับก็ได้

3. วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ วิธีนี้ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยกาเครื่องหมายลงในช่องคำถามที่เตรียมไว้แล้ว

4. วิธีเปรียบเทียบบุคคลเป็นวิธีที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวน

ไม่มาก ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่

1.7 ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน

มัมฟอร์ด (Mumford. 1980: 175) และ คาสซิโอ (Cascio. 1998: 287) ได้เสนอว่า ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 – 2 ครั้ง หรือเมื่อครบวงจรในการทำงานหนึ่งๆ (Task Cycle)

กวี วงศ์พุ่ม (2535: 30) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำเป็นระยะๆ คือ ทุกเดือน เป็นไตรมาส หรือ 1 ปี แต่อย่างน้อยต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540: 36) ได้กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1 – 2 ครั้งต่อปี และต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ส่วนพนัส หันนาคินทร์ (2542: 53) ได้กล่าวว่า ระยะเวลาที่จะทำการประเมิน ควรกำหนดเป็นนโยบายให้แน่ชัด การประเมินที่ดี ควรมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันความผิดพลาดอันอาจเกิดจากโอกาส หรือความบังเอิญ

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การประเมินสมรรถนะของบุคคลควรประเมินเป็นช่วงเวลา หลายลักษณะ คือ เดือนละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 2 ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละองค์กรและความเหมาะสมเป็นหลัก

1.8 บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ

บทบาทของผู้ประเมิน คือ การพิจารณาหลักฐานของผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ทักษะ/สามารถของแต่ละบุคคลในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ประเมิน จึงมีบทบาทที่สำคัญและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผู้ประเมินสมรรถนะจึงจำเป็นต้องตอบคำถามต่างๆ ดังนี้

1. จะทราบได้อย่างไรว่าสมรรถนะหมายถึงอะไร
2. หลักฐานเหล่านี้มาจากที่ใดบ้าง
3. จะเลือกวิธีการประเมินที่ถูกต้องได้อย่างไร

การประเมินสมรรถนะให้ได้ผลเที่ยงตรง โดยไม่มีอคตินั้นเป็นประเด็นที่สำคัญมาก โดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการสังเกตพฤติกรรมการทำงานอย่างใกล้ชิดแล้วทำการประเมิน ต้องอาศัยการตัดสินใจและดุลยพินิจของผู้ประเมินอยู่มาก อย่างไรก็ตามการประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วยแบบทดสอบวัดความรู้ความสามารถได้ วิธีการประเมินสมรรถนะได้เที่ยงตรงจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การมีโอกาสในการทำงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ได้ การมีความตั้งใจที่จะประเมินด้วยความเที่ยงตรง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการสังเกตให้ชัดเจน และ

ที่สำคัญการประเมินจะได้รับการยอมรับมากขึ้น ถ้าทั้งผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสสื่อสารกันอย่างเปิดเผยถึงพฤติกรรมเป้าหมายที่ผู้ประเมินต้องการ และหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ การประเมินแบบเปิดเผยกับผู้ถูกประเมินเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ดังนั้น คุณภาพของการประเมินขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ประเมิน ความรู้ความเข้าใจในหลักการของการประเมิน ผู้ประเมินที่มีทักษะในด้านการประเมินจะสามารถรับเอาแนวทางประเมินที่สร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ๆ ด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินรายบุคคล ดังนั้น แต่ละคนจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจึงจำเป็นต้องประยุกต์แนวทางที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์หลายๆ รูปแบบเพื่อรับมือกับสิ่งที่ท้าทายเหล่านั้น

ผู้ประเมินสมรรถนะ ควรเป็นผู้ที่มีการติดต่อกับผู้รับการประเมินอยู่เป็นประจำ และมีโอกาสสังเกต และติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริง ภายใต้อาณัติแวดล้อม การปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ บทบาทของผู้ประเมินสามารถสรุปได้ ดังนี้ (วิรุฐ มาชะศิริานนท์ ; และ วุฒิพงษ์ ยศธาสโรดม. 2547)

1. ผู้ประเมินควรจะเป็นหัวหน้างานในสายปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการสังเกตการปฏิบัติงานตามที่เป็นอยู่ในสถานที่ทำงานจริง
2. ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการตัดสินตามหลักฐานของผลการปฏิบัติงานและมั่นใจด้วยว่าประเภทและคุณภาพของหลักฐานมีความถูกต้องและเพียงพอตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินหลายๆ แบบ แต่รูปแบบหลักๆ ของการประเมินจะต้องเป็นการสังเกตผลการปฏิบัติงาน โดยมีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอ และมีการระบุถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในระหว่างช่วงของการประเมินนั้นๆ ด้วย
4. ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการบันทึกผลการประเมิน รายละเอียดของหลักฐานและผลการตัดสินจะต้องถูกบันทึกไว้ในประวัติของการประเมิน

1.9 คุณภาพของเครื่องมือประเมิน

เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัด คือ ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดในสิ่งที่ต้องการวัดให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ตรงประเด็นมากที่สุด ความเชื่อมั่น หมายถึง ผลของสิ่งที่ต้องการวัด ถ้าวัดซ้ำๆ ควรจะอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกครั้ง ความเที่ยงตรงของการวัดขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวัดเป็นสำคัญ และการวัดที่เริ่มต้น จากการเขียนพฤติกรรมที่ชัดเจน

ยังไม่เพียงพอที่จะบอกความเที่ยงตรงได้ แต่การใช้วิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลร่วมด้วยจะช่วยให้แปลผลได้ชัดยิ่งขึ้น ดังนั้น การสร้างเครื่องมือจึงต้องมีทั้งความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น

การประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ส่วนใหญ่เป็นการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหา เป็นจุดเริ่มต้นในการวัด ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หมายถึง การเลือกคำถามที่สามารถใช้เป็นดัชนีที่ดีได้ ไม่ต้องทดสอบทางสถิติ เพียงแต่เชื่อว่า คำถามที่สร้างขึ้นมานั้นเป็นตัวแทนของคำถามทั้งหมดได้ (Universal of Question) วิธีที่นิยมในการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่ามีความชัดเจนและเป็นไปได้ หรือไม่ที่จะใช้เป็นแบบประเมิน นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบความชัดเจนเชิงภาษา (Formal Test of Linguistic) การตรวจสอบความเที่ยงตรงสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็นตัวเลขได้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม (อรพินทร์ ชูชม. 2542: 2)

สำหรับการประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือ นั้น ความเชื่อมั่น หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลที่ได้จากการวัด เมื่อมีการกระทำซ้ำๆ การหาความเชื่อมั่นมีหลายวิธี ได้แก่ วิธีการสอบซ้ำ วิธีการใช้เครื่องมือวัดที่คู่ขนาน วิธีหาความเชื่อมั่นแบบคงที่ภายใน วิธีการแบ่งครึ่ง

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้จัดตัวแปรโดยการรวมตัวแปรจำนวนมากเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ชุดตัวแปรขนาดเล็กลงที่เรียกว่าองค์ประกอบ การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการออกแบบเพื่อระบุองค์ประกอบ (Factor) หรือมิติ (Dimension) ที่อยู่ภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรที่สังเกตได้ คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นการวิเคราะห์ เพื่อลดจำนวนตัวแปร ให้น้อยลง โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือความร่วมกัน (Communality) ระหว่างตัวแปร เป็นฐานในการเปลี่ยนสภาพตัวแปรหลายตัวให้มารวมกันเป็นปัจจัยไม่กี่ปัจจัย 2) การยืนยันทดสอบความถูกต้องของมาตรวัด (Confirmatory Factor Analysis) เป็นการทดสอบองค์ประกอบที่กำหนดไว้แล้ว ตามทฤษฎีเป็นการทดสอบทฤษฎี

1.10 กรอบสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานราชการ

1.10.1 กรอบสมรรถนะของข้าราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน (2548: 9 – 10) ได้ศึกษาหน้าที่หลักของตำแหน่งงานต่างๆ ทุกตำแหน่งในภาคราชการพลเรือน แล้วจัดตำแหน่งงานต่างๆ รวมกันเป็นกลุ่มงาน (Job Family) แล้วกำหนดคุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่างๆ เพื่อที่จะใช้คุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ในการบริหารงานบุคคล ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึง

กันเข้าไปในกลุ่มเดียวกันโดยพิจารณาเกณฑ์ คือ

1. กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครหรือเป็นบุคคล
กลุ่มใด

2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/สัมฤทธิ์ใดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบ
ราชการพลเรือนไทยสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐทางด้านใด

ทั้งนี้ งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ และผลสัมฤทธิ์
ของงานคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะในตำแหน่งใด ควรมี
สมรรถนะเหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ โดยได้แบ่งกลุ่มงานในระบบราชการพล
เรือนไทยออกเป็น 18 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and
Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ
(Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic
Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน
(Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)

18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) (2548: 11 – 13)

ได้จัดทำต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย โดยต้นแบบสมรรถนะมี 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการทั้งหมด ในภาคราชการพลเรือน
สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม
และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สมรรถนะหลักมี 5 สมรรถนะ คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 1.2 บริการที่ดี (Service Mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.4 จริยธรรม (Integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับลักษณะของงานต่างๆ ในแต่ละกลุ่มงาน
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะ สำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้
ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี
5 สมรรถนะ) จากสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ คือ

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

- 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 คุณทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

1.10.2 กรอบสมรรถนะของบุคลากรในกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549: 11 – 14) ได้จัดทำต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก โดยนำสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ผสมรวมกับสมรรถนะประจำกลุ่มงานของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการอีก 3 สมรรถนะ ดังนี้

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- การบริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
- ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

ทั้งนี้ ได้กำหนดคำอธิบายสมรรถนะหลัก 8 สมรรถนะข้างต้น ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึง การสร้างสรรค์ พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ยาก โดดเด่น และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 1.1 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน
- 1.2 มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ

- 1.3 พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- 1.4 ไม่แสดงความย่อท้อเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวาง การบรรลุเป้าหมาย
- 1.5 ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 1.6 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย

2. การบริการที่ดี (Service Mind)

การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการ และหน่วยงานภาครัฐ-เอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 2.1 ตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ร้องขอก่อนให้บริการเสมอ
- 2.2 มีบุคลิก สีหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ
- 2.3 มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่
- 2.4 ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ
- 2.5 สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี และไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย
- 2.6 ผลของการบริการที่ดี ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนหรือการตำหนิจากผู้ขอรับบริการ
- 2.7 สอบถามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นก่อนที่จะร้องขอ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษา ค้นหาคำรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- 3.2 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- 3.3 มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น

3.4 มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง

3.5 ผลของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

3.6 สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น

3.7 สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้

4. จริยธรรม (Integrity)

จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตน และประพฤติปฏิบัติตน ถูกต้อง เหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมีมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้ง เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดัน ให้ภารกิจหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

4.1 ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ

4.2 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด

4.3 กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่เสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ขัดกัน

4.4 มีการซักถามผู้บังคับบัญชาก่อนลงมือปฏิบัติในกรณีที่ไม่วางใจว่าขัดต่อจรรยาบรรณในการทำงานหรือไม่

4.5 ไม่เคยมีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการทำงาน

4.6 การมีจรรยาบรรณในการทำงานช่วยป้องกันความเสียหายขององค์กรได้

4.7 คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

5.1 ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน

- 5.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของทีมงานเสมอ
- 5.3 ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในทีมงาน
- 5.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ
- 5.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้
- 5.6 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

6. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ หมายถึง ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ ความสัมพันธ์ หรือเชื่อมโยงของกระแสอำนาจ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้ รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่ ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 6.1 สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- 6.2 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้
- 6.3 จัดองค์กรได้โดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานอื่น
- 6.4 ผลของการจัดโครงสร้างมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 6.5 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้

7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกถึง การยอมรับ ความคิดเห็น หรือนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 7.1 รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ
- 7.2 มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ

- 7.3 มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลง
- 7.4 มีการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
- 7.5 ผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

กว่าเป้าหมายที่กำหนด

- 7.6 สามารถโน้มน้าวให้ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยอมรับ

การเปลี่ยนแปลงได้

8. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมาย ในการทำงานร่วมกัน และเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับ บุคคล หน่วยงาน และองค์กร ควรมี เกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 8.1 สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม
- 8.2 รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์
- 8.3 สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
- 8.4 มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับ

ความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ

- 8.5 ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่า

เป้าหมายที่กำหนด

- 8.6 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงาน

ทั้งในและระหว่างหน่วยงาน

เกณฑ์ระดับสมรรถนะ

สมรรถนะแต่ละตัวจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยมีการระบุพฤติกรรม ดังนี้

ระดับสมรรถนะ	เกณฑ์พฤติกรรมกำหนดระดับ
ระดับที่ 1 ขั้นเรียนรู้	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา
ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติ	สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้ มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพ
ระดับที่ 3 ขั้นพัฒนา	สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้นมีคุณภาพดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เสนอ/ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้
ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า	สามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง อย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนาระบบ วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน
ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ	สามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

คำอธิบายของสมรรถนะแต่ละระดับจะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ไม่อาจเห็นได้ โดยตรง แต่เห็นได้โดยอ้อมจากพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมา ทำให้เห็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แฝงอยู่ เช่น ระดับที่ 1 การแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น จะรู้ได้หากบุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ ตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำ อย่าง

กระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา เมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน ในการประเมินนั้น ผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมครบทุกข้อในพฤติกรรมตัวอย่าง โดยอาจมีพฤติกรรมบางข้อ และมีพฤติกรรมอื่นๆเพิ่มเติม (ซึ่งต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าพฤติกรรมอะไร) ที่ทำให้ผู้ประเมินแน่ใจได้ว่าบุคคลนั้นได้แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น

อย่างไรก็ดี เพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียง การประเมินสมรรถนะ ควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กรว่าสมรรถนะใดหรือพฤติกรรมแบบใด เป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังว่าข้าราชการจะต้องมี เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมินการนำสมรรถนะมาใช้ เป็นการกำหนดกฎ กติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กร มีความรู้ ความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกันเสียก่อน เมื่อมีการประกาศใช้ หากทุกคนเข้าใจตรงกัน ปัญหาการประเมิน ที่ตามมาก็จะมีน้อย สิ่งที่เราควรระวังถึงคือ เป้าหมายของการประเมินสมรรถนะ คือ การบริหารผลงาน ดังนั้น สิ่งที่ต้องระวังคือการคือการที่ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน ไม่ใช่ผลการประเมินที่ไม่ผ่าน ดังนั้น องค์กรก็มีหน้าที่ที่จะทำให้บุคลากรเข้าใจสมรรถนะที่จะถูกประเมิน ข้าราชการเองก็ต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

2. สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนและศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

2.1 สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน

2.1.1 ความเป็นมา

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (กศน.) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2522 เป็นกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีรากฐานที่มั่นคงมาจาก “การศึกษาผู้ใหญ่” ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษของปี พ.ศ. 2473 เป็นต้นมา เมื่อรัฐบาลได้ตระหนักถึงความจำเป็น ที่จะต้องจัดการศึกษาในรูปแบบอื่นเพื่อยกระดับอัตราการรู้หนังสือ ซึ่งขณะนั้นอัตราการรู้หนังสือของประชากร ที่มีอายุ ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีเพียงร้อยละ 32

ในปี พ.ศ. 2483 รัฐบาลได้จัดตั้งกองการศึกษาผู้ใหญ่ขึ้น ในสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรับผิดชอบงานการศึกษาผู้ใหญ่โดยตรง และได้เริ่มโครงการรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือทั่วประเทศพร้อมกับประกาศใช้กฎหมายบังคับให้ประชาชนผู้รู้หนังสือที่มีอายุระหว่าง 20 – 45 ปี เสียค่าเล่าเรียนเป็นรายปีจนกว่าจะผ่านการทดสอบว่า เป็นผู้รู้หนังสือแล้ว โครงการรณรงค์ฯ ดังกล่าว ประสบความสำเร็จพอสมควร แต่ต้องหยุดชะงักไป เนื่องจากภาวะสงครามโลกครั้งที่ 2

ในช่วงระหว่างพ.ศ. 2513 – 2523 ภารกิจการดำเนินงานของการจัดการศึกษา ผู้ใหญ่ได้ขยายตัวและมีบทบาทหน้าที่เพิ่มมากขึ้น จนได้มีการตั้งกรมการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อจัดการศึกษานอกโรงเรียน สำหรับประชาชนทั่วไปที่พลาด และขาดโอกาสทางการศึกษาให้ได้รับการศึกษาตลอดชีวิต ปัจจุบันกรมการศึกษานอกโรงเรียน ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยให้บริการทางการศึกษา ในหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การศึกษาสายสามัญการศึกษา และสายอาชีพ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งสามารถเลือกเรียนได้ตามความต้องการและความเหมาะสมกับสภาพความพร้อมของตนเอง สาระที่สำคัญของการดำเนินงานการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อเผยแพร่และเป็นข้อมูลพื้นฐานแก่ผู้สนใจศึกษา คำนคว้าเกี่ยวกับงานการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อประโยชน์กว้างขวางอย่างต่อเนื่องต่อไป

2.1.2 บทบาทและหน้าที่

สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา. 2548)

1. จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผน และหลักสูตร การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งประสานความร่วมมือและความช่วยเหลือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ
2. ส่งเสริม และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
3. ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ระดมทรัพยากร พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยและเครือข่าย รวมทั้งกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
4. ส่งเสริม ผลิต พัฒนา เผยแพร่การเรียนรู้และให้บริการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งบริหารจัดการสถานีวิจัยศึกษาและสถานีวิจัยโทรทัศน์ เพื่อการศึกษา
5. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
6. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น

ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามพันธกิจ สำนักบริหารงานการศึกษา
นอกโรงเรียน จึงได้กำหนดแนวนโยบาย ดังนี้

1. เร่งจัด จัด และพัฒนาการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตาม
อัธยาศัยในด้านการศึกษาพื้นฐาน การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต
และการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาและบริบท ของ
ชุมชน ตลอดจนความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยยึดชุมชนเป็นฐาน และการบูรณาการ
กิจกรรมให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชน เพื่อเป็นการสร้างคน สร้างงาน สร้างรายได้ และ
อำนวยโอกาสให้ประชาชนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต อันจะนำไปสู่สังคมแห่งปัญญา
2. จัด ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน รวมทั้ง
พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการให้บริการทางวิชาการเพื่อเติมปัญญาให้สังคม
3. เร่งรัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาในสังกัด
สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และมีระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อเป็นการกำกับและดูแลมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้
เป็นที่ยอมรับของสังคม
4. เร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ตามแนวการปฏิรูประบบราชการ และ
การปฏิรูปการศึกษา เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรเข้าสู่ระบบการปฏิรูป อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้น
การปรับโครงสร้าง และกระบวนการทำงานขององค์กรทุกระดับ ให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
และเพิ่มการสร้างพันธมิตร ยุทธศาสตร์ เพื่อร่วมจัดการศึกษานอกโรงเรียน รวมทั้ง การเสริมสร้าง
วัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ

2.2 ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

2.2.1 ความเป็นมา

ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นหน่วยงานราชการ สังกัดสำนักบริหารงาน
การศึกษานอกโรงเรียน มีบทบาทภารกิจหลักในการผลิตและเผยแพร่สื่อการศึกษารูปแบบต่างๆ
ได้แก่ รายการโทรทัศน์ และวีดิทัศน์เพื่อการศึกษา รายการวิทยุเพื่อการศึกษา สื่อคอมพิวเตอร์
เพื่อการศึกษา และสื่อการศึกษาเพื่อคนพิการ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับการศึกษาในระบบ
การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการให้บริการสื่อแก่หน่วยงาน และ
สถานศึกษา รวมทั้งจัดเผยแพร่ออกอากาศทางสถานีวิทยุและสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็น
หน่วยงาน ที่มีภารกิจในการส่งเสริมการ และสนับสนุนการศึกษานอกโรงเรียน ให้ทั่วถึง
กลุ่มเป้าหมายทุกชั้นทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาทางไกลและการศึกษาตามอัธยาศัย

ตลอดชีวิต โดยมีความเป็นมา ดังนี้ (ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา. 2546: 1 – 8)

พ.ศ. 2495 ได้รับการจัดตั้งเป็นกองเผยแพร่การศึกษา เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2495 สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2497 จัดตั้ง “สถานีวิทยุศึกษา” ออกอากาศรายการวิทยุ เพื่อการศึกษาครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2497

พ.ศ. 2500 ทดลองใช้รายการวิทยุโรงเรียนเป็นครั้งแรก

พ.ศ. 2502 เริ่มจัดรายการโทรทัศน์ “เพื่อนของโลก” ออกอากาศทางสถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 4 หรือช่อง 9 ในปัจจุบัน

พ.ศ. 2515 จัดตั้ง “ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา” สังกัดกรมวิชาการ โดยรวมงานวิทยุและโทรทัศน์ งานผลิตเอกสาร กองเผยแพร่การศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ งานผลิตสื่อทัศนูปกรณ์ กรมวิชาการ และแผนกสื่อทัศนูปกรณ์ กองการศึกษาผู้ใหญ่ กรมสามัญศึกษาไว้ด้วยกัน

พ.ศ. 2522 ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาโอนเข้าสังกัดกรมการศึกษา นอกโรงเรียน เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2522 เป็นหน่วยราชการระดับกอง

พ.ศ. 2526 ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาได้ย้ายสำนักงานอาคารเดิมภายในกระทรวงศึกษาธิการ ถนนราชดำเนินนอก มาอยู่ที่อาคารถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2527 กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติ “โครงการจัดตั้งศูนย์ผลิตรายการ วิทยุโอเทปเพื่อการศึกษา” มีการต่อเติมอาคารด้านทิศตะวันตกของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2527 ติดตั้งอุปกรณ์ผลิตรายการเสร็จสมบูรณ์ในเดือนกันยายน 2528 และเริ่มจัดและผลิตรายการโทรทัศน์ตั้งแต่เดือนมกราคม 2529

พ.ศ. 2536 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ ให้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ผลิต รายการโทรทัศน์และวิทยุโอเทปเพื่อการศึกษา บริเวณคลอง 5 ถนนสายรังสิต-นครนายก อำเภอ ธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกำลังการผลิตรายการโทรทัศน์

พ.ศ. 2537 ทดลองจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมไทยคมออกอากาศ ครั้งแรกเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ETV)

พ.ศ. 2542 เริ่มผลิตและเผยแพร่สื่อคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา และสื่อ การศึกษา เพื่อการทำงาน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2546 ภายใต้โครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการปรับโครงสร้างหน่วยงานอีกครั้งหนึ่ง โดยย้ายสังกัดศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาไปอยู่

ภายใต้สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดโครงสร้างองค์กรเป็นการภายใน ให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา. 2547ข)

2.2.2 โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ที่ปรับเปลี่ยนแยกเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้

1. ส่วนอำนวยการ โครงสร้างภายในแบ่งเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้
 - 1.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
 - 1.2 ฝ่ายการเงินและบัญชี
 - 1.3 ฝ่ายพัสดุ
2. ส่วนแผนงานและพัฒนานุเคราะห์ โครงสร้างภายในแบ่งเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้
 - 2.1 ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ
 - 2.2 ฝ่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 2.3 ฝ่ายพัฒนานุเคราะห์
 - 2.4 ฝ่ายวิจัยและประเมินผล
3. ส่วนจัดการทรัพยากร
4. ส่วนวิศวกรรมและซ่อมบำรุง โครงสร้างภายในแบ่งเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้
 - 4.1 ฝ่ายพัฒนาระบบวิศวกรรม
 - 4.2 ฝ่ายติดตั้งและซ่อมบำรุง
 - 4.3 ฝ่ายพัฒนาเครือข่ายคอมพิวเตอร์
5. ส่วนผลิตรายการวิทยุเพื่อการศึกษาตามหลักสูตร
6. ส่วนผลิตรายการวิทยุเพื่อการศึกษาตามอัธยาศัย โครงสร้างภายในแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ดังนี้
 - 6.1 ฝ่ายผลิตรายการวิทยุ
 - 6.2 ฝ่ายข่าววิทยุ
7. ส่วนรายการและออกอากาศทางวิทยุ
8. ส่วนเทคนิควิทยุ โครงสร้างภายในแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ดังนี้
 - 8.1 ฝ่ายบันทึกเสียง
 - 8.2 ฝ่ายควบคุมการออกอากาศรายการวิทยุ
9. ส่วนผลิตรายการโทรทัศน์และมัลติมีเดียเพื่อการศึกษาตามหลักสูตร

โครงสร้างภายในแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ดังนี้

9.1 ฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษาตามหลักสูตร

9.2 ฝ่ายมัลติมีเดียเพื่อการศึกษา

10. ส่วนผลิตรายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษาตามอัธยาศัย โครงสร้างภายในแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ดังนี้

10.1 ฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์

10.2 ฝ่ายศิลปกรรม

11. ส่วนรายการและออกอากาศทางโทรทัศน์ โครงสร้างภายในแบ่งเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

11.1 ฝ่ายจัดรายการและออกอากาศ

11.2 ฝ่ายกำกับการออกอากาศ

11.3 ฝ่ายพัฒนาการออกอากาศ

11.4 ฝ่ายข่าวโทรทัศน์

12. ส่วนศูนย์ผลิตรายการโทรทัศน์และวิดีโอเทป (ศูนย์ฯ รังสิต) โครงสร้างภายในแบ่งเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้

12.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

12.2 ฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์

12.3 ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง

13. ส่วนเทคนิคโทรทัศน์ โครงสร้างภายในแบ่งเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

13.1 ฝ่ายบันทึกเทปรายการ

13.2 ฝ่ายช่างภาพ

13.3 ฝ่ายตัดต่อรายการโทรทัศน์

13.4 ฝ่ายควบคุมระบบออกอากาศโทรทัศน์

14. คณะกรรมการตรวจพิจารณารายการโทรทัศน์

15. ส่วนส่งเสริมการผลิตสื่อการศึกษาเพื่อคนพิการ

2.2.3 ภารกิจหลัก

ภารกิจหลักของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สามารถจำแนกได้ ดังนี้
(ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา. 2548: 7 – 9)

1. จัดและผลิตรายการโทรทัศน์และวีดิทัศน์เพื่อการศึกษาเพื่อเสริมการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สำหรับนักเรียนนักศึกษา ในระดับ

ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลาย และประชาชนทั่วไป ในหลากหลายสาขาวิชา และความรู้ทั่วไป ที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบันเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2. จัดและผลิตรายการวิทยุเพื่อการศึกษา เพื่อเสริมการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สำหรับนักเรียนนักศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย และประชาชนทั่วไป ในหลากหลายสาขาวิชาสอดคล้องกับการจัดผลิตรายการโทรทัศน์ และวีดิทัศน์เพื่อการศึกษา

3. จัดและผลิตสื่อคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา ดำเนินการในลักษณะของ สื่อผสม (Multimedia) อาทิ สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) สื่อ CD-ROM และการสื่อสารผ่าน เครือข่าย อินเทอร์เน็ต เพื่อเปิดโลกทัศน์ในการเรียนรู้ของนักเรียนในระบบโรงเรียน นักศึกษา นอกระบบโรงเรียน และประชาชนทั่วไป ให้สามารถเรียนรู้จากสื่อที่ตอบสนองความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ตลอดจนส่งเสริมปรัชญาการศึกษาตลอดชีวิต

4. จัดและผลิตสื่อการศึกษาเพื่อคนพิการ โดยนอกจากจัดทำเป็นรายการวิทยุ และรายการโทรทัศน์ และวีดิทัศน์เพื่อการศึกษาแล้ว ยังจัดทำในรูปสื่ออื่นๆ อีก อาทิ สื่ออักษรเบรลล์ หนังสือเสียง สื่อภาพนูน ชีตโรม ที่สามารถให้บริการกลุ่มเป้าหมายคนพิการได้หลากหลายมากขึ้น เพื่อเสริมการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในหลากหลาย สาขาวิชาและความรู้ทั่วไป ที่สอดคล้องกับสภาพทางสังคมและความต้องการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตด้านต่างๆ

5. ศึกษาค้นคว้า ทดลอง วิจัย และพัฒนาปรับปรุงสื่อการศึกษา โดย สื่อการศึกษาที่ผลิต นอกจากเผยแพร่ออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียง และสถานีวิทยุ โทรทัศน์แล้ว ยังดำเนินการศึกษา ค้นคว้า และทดลองสื่อการศึกษาหลายรูปแบบของสื่อประสม มีการจัดพิมพ์เอกสารประกอบ/คู่มือที่จะใช้กับเทปเสียง แผ่นซีดี ชีตโรม และวีดิทัศน์ เพื่อนำไปใช้ ทดลองเป็นรายวิชา เช่น คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เป็นต้น เพื่อให้ผู้เรียนรู้สามารถศึกษาเรียนรู้ ด้วยตนเองได้ สอดคล้องกับการศึกษาในปัจจุบัน ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น นอกจากนี้ ยังจัดทำคู่มือรับชมรายการวิทยุและโทรทัศน์ เอกสารประชาสัมพันธ์รายการเพื่อการศึกษา และ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาด้วย

6. บริการสื่อการศึกษาให้แก่หน่วยงาน และสถานศึกษา โดยจัดให้มีการ สำเนา และบริการสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อาทิ แผ่นซีดี ชีตโรม วีดิทัศน์ เทปเสียง เป็นต้น โดยมี การกระจาย และหมุนเวียนสื่อผ่านหน่วยงานเครือข่ายทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น ซึ่งผลิตรายการถ่ายทอดสด ทาง

สถานีวิทยุโทรทัศน์ และสถานีวิทยุกระจายเสียงเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา การประชาสัมพันธ์ การอบรมทางไกลร่วมกับหน่วยงานเครือข่าย กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานของกระทรวงอื่นๆ เป็นต้น

7. จัดเผยแพร่ออกอากาศรายการวิทยุและรายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษา

7.1 การเผยแพร่รายการโทรทัศน์ ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาได้ผลิต รายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษา โดยเผยแพร่รายการออกอากาศทางสถานีวิทยุโทรทัศน์ 2 ช่องทาง คือ

7.1.1 ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ETV) ออกอากาศผ่านสัญญาณดาวเทียมไทยคม โดยตรง (Direct-to-Home) ในระบบ KU-Band ช่อง 96 ซึ่งมีชั่วโมงการเผยแพร่ออกอากาศรวมทั้งสิ้น 5,490 ชั่วโมง/12,520 รายการ/ปี

7.1.2 ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ (สทท. 11) เนื้อหารายการส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ตามอัธยาศัย โดย ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ได้มีสัญญาเช่าเวลาออกอากาศกับทาง สทท.11 สัปดาห์ละ 30 นาที ในทุกวันอาทิตย์ เวลา 10:00-10:30 น. นอกเหนือจากการเช่าเวลาดังกล่าว สทท.11 ได้อนุเคราะห์ เวลาออกอากาศฟรีแก่ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาอีก เป็นเวลาประมาณสัปดาห์ละ 1 รายการ ความยาวรายการละ 30 นาที หรือ จำนวน 52 รายการ/26 ชั่วโมงต่อปีโดยประมาณ

7.2 การเผยแพร่รายการวิทยุเพื่อการศึกษา จัดเผยแพร่ 2 ช่องทาง คือ

7.2.1 ทางสถานีวิทยุศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ 2 ระบบ คือ ระบบ F.M. ความถี่ 92 MHz และ ระบบ A.M. ความถี่ 1161 Hz ระหว่างเวลา 6:00-20:00 น. วันละ 14 ชั่วโมง โดยมีชั่วโมงการเผยแพร่ออกอากาศรวมทั้งสิ้น 1,288 ชั่วโมง/3,073 รายการ/ปี

7.2.2 ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยเพื่อการศึกษา ทั้งระบบ F.M. และ A.M. รวม 11 สถานี โดยมีชั่วโมงการเผยแพร่ออกอากาศรวมทั้งสิ้น 6,204 ชั่วโมง/6,363 รายการ/ปี

8. พัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในด้านผู้ผลิต ทั้งวิทยุเพื่อการศึกษา โทรทัศน์เพื่อการศึกษา โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน ทั้งนักวิชาการ ช่างเทคนิค และบุคลากรสนับสนุน ส่วนในด้านผู้ใช้ มีการเผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับแหล่งข้อมูลและวิธีการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สรุปได้ว่า ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นหน่วยงานราชการสังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีบทบาทภารกิจหลัก ใน การผลิตและเผยแพร่สื่อการศึกษารูปแบบต่างๆ ได้แก่ รายการโทรทัศน์และวิทยุทัศน์เพื่อการศึกษา

รายการวิทยุเพื่อการศึกษา สื่อคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา และสื่อการศึกษาเพื่อคนพิการ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ สำหรับการศึกษาในระบบ นอกโรงเรียน และตามอัธยาศัย โดยการให้บริการสื่อแก่หน่วยงานและสถานศึกษา รวมทั้งจัดเผยแพร่ออกอากาศทางสถานีวิทยุและรายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ถือเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการส่งเสริมการและสนับสนุนการศึกษานอกโรงเรียนให้ทั่วถึงกลุ่มเป้าหมายทุกชั้นทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาทางไกล และการศึกษาตามอัธยาศัยตลอดชีวิต

2.2.4 บุคลากรและตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

บุคลากรของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ตามกรอบโครงสร้างแผนอัตรากำลัง 5 ปี (พ.ศ. 2540 – 2544) ประกอบด้วยข้าราชการ จำนวน 185 อัตรา และลูกจ้างประจำ จำนวน 35 อัตรา รวมทั้งสิ้น 220 อัตรา แต่เนื่องจาก สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน มีนโยบายเกลี้ยอัตรากำลังจากส่วนกลางออกไปยังส่วนภูมิภาค ประกอบกับศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มีอัตราว่างและบุคลากรขอย้าย ทำให้ปัจจุบันมีบุคลากรปฏิบัติงานจริงเพียง 153 คน จำแนกเป็นข้าราชการจำนวน 130 คน และลูกจ้างประจำจำนวน 23 คน รายละเอียดของบุคลากรจำแนกตามกลุ่มงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา. 2548: 9) ดังนี้

1. ข้าราชการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการศึกษา วิศวกร นักวิชาการช่างศิลป์ ช่างเทคนิค เจ้าหน้าที่อำนวยการ (การเงินและบัญชี พัสดุ และยานพาหนะบริหารงานทั่วไป) และผู้ประกาศ เป็นต้น
2. ลูกจ้างประจำ ได้แก่ พนักงานขับรถ คนงาน นักการภารโรง พนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานบันทึกข้อมูล ลูกมือช่าง ช่างภาพ ช่างเขียน และช่างอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานบุคลากรของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 153 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งนักวิชาการศึกษา จำนวน 70 คน รองลงมาเป็นตำแหน่งด้านอำนวยการจำนวน 42 คน (รวมลูกจ้างด้วย) ตำแหน่งช่างเทคนิค จำนวน 34 คน ตำแหน่งวิศวกร จำนวน 4 คน และน้อยที่สุด คือ ตำแหน่งผู้ประกาศ จำนวน 1 คน และตำแหน่งช่างพิมพ์ 1 คน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 7 – 8 มีจำนวน 38 คน และมีบุคลากรที่ไม่ได้เป็นหัวหน้าส่วน/ฝ่าย แต่เป็นข้าราชการระดับ 8 จำนวน 23 คน ซึ่งบุคลากรกลุ่มหลังนี้ ถือว่า เป็นผู้ชำนาญการ และเป็นข้าราชการระดับสูงของหน่วยงาน เช่นเดียวกับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

ดุจดาว ดวงเด่น (2540) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ โดยเน้นสมรรถนะกรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) โดยการกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะเพื่อนำไปวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพ ร่วมกับหลักเกณฑ์ของพนักงานในสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่าธนาคารมีการพัฒนาอาชีพอย่างเป็นระบบ แต่มีปัจจัยบางอย่างที่สามารถส่งเสริม การพัฒนาอาชีพที่เน้นสมรรถนะได้ เช่น การกำหนดรายละเอียดงาน (Job Description) การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยในการกำหนดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่เป็นสมรรถนะมาตรฐานของพนักงานสายเงินฝาก-บัญชีได้ต่อไป

พิทยา นันทวิจิตร (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสินเชื่อกรณีศึกษาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วย อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้เกี่ยวกับองค์กรในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร การมุ่งลูกค้า การควบคุมอารมณ์ ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องระบบสินเชื่อเกษตร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม เป็นต้น และสร้างทัศนคติที่ดีต่อเกษตรกรลูกค้า องค์กร และสังคม โดยยึดถือคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การตลาดและการพิจารณางานในเชิงธุรกิจ

บุศยมาศ มารยาตร์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 คน โดยประเมินสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 5 สมรรถนะ คือ การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาแผนการใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม การพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การจัดสรรค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนพัฒนาการพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า สมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการพัฒนาและเพิ่มพูน

ประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

เจนสจี ไพบูลย์สวัสดิ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการกำหนดสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าแผนก โดยทำการศึกษาวิจัยด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และใช้แบบศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง พบว่า

1. สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ สมรรถนะทางด้านจริยธรรม และทัศนคติในการทำงาน

2. สมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่ให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะการเป็นผู้นำ ทักษะในการทำงาน การวางแผน และการจัดการ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ ความรู้ ความคิด สร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ในการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. สมรรถนะหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก ตามระดับความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก มีความเห็นด้วยที่สุดกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง ที่ว่าสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิด สร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะการเป็นผู้นำ การวางแผน และการจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศและวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก แต่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองกับหัวหน้าแผนกมีความแตกต่าง

พุมิ เด่นสมพรพันธ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะเพื่อเป็นแนวทาง ในการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาสมรรถนะมาตรฐานในงาน (Standard Job Competency) ของงานสินเชื่อและงานปฏิบัติการสินเชื่อ เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้รูปแบบของสมรรถนะมาตรฐานที่ศึกษาได้มาเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยใช้กรณีศึกษาสาขาพระราม 4 ธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้าแห่งประเทศไทย ซึ่ง

ผลการศึกษา พบว่า ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินที่ตั้งขึ้น โดยมีเป้าหมายที่จะให้บริการทางการเงิน เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันของนักธุรกิจไทยในตลาดการค้าโลก ทำให้ธนาคารมีสมรรถนะหลักที่สนับสนุนเป้าหมายอย่างชัดเจน คือ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริการทางการเงินแก่ผู้ส่งออก ส่งผลให้เกิดการจัดกรอบของการให้บริการของธนาคาร ที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือผู้ส่งออกทางด้านการเงินแบบครบวงจร โดยมีหน่วยงานสินเชื่อ และบริการสินเชื่อเป็นหน่วยงานหลัก โดยที่มีรูปแบบของสมรรถนะเพื่อรองรับสมรรถนะหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงาน ในงานสินเชื่อ ใช้ในการดำเนินงานบริการ ด้านการเงินทุกประเภท ที่สำนักงานสาขาดำเนินการ และภายใต้กรอบระเบียบ ในการดำเนินงานของทั้งธนาคาร และกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ 20 สมรรถนะ คือ ความรู้และทักษะในการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ การเขียนรายงานและการนำเสนอ การจัดกระบวนการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่ม การคิดนวัตกรรมและการมองภาพในอนาคต การพัฒนา การอำนวยความสะดวก และการบริหารงานภาวะผู้นำ และการบริการลูกค้า ซึ่งจากการศึกษาตามรูปแบบของสมรรถนะทั้ง 20 สมรรถนะ พบว่า สมรรถนะมาตรฐานในงานสินเชื่อและปฏิบัติการสินเชื่อจะต้องประกอบไปด้วย 8 สมรรถนะ คือ ความรู้และความสามารถการทำงานในหน้าที่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเขียนและการนำเสนอรายงาน การจัดกระบวนการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ การทำงานเป็นทีม และการบริการลูกค้า

ปริญญ์ พิชญวิจิตร (2544) ได้ศึกษาเรื่องการออกแบบรายการสมรรถนะในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนดรายการสมรรถนะ และนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการกำหนดรายการสมรรถนะของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยใช้ส่วนงานของบริษัทฯ เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ส่วน ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรในแต่ละส่วนรวม 51 คน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) สมรรถนะในงานที่ได้จากการวิจัย คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การจัดการงาน ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร สำเนียงรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ และภาวะผู้นำ 2) ความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกันมี 2 รายการ คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และการจัดการงาน

3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

แบลนเชโร โบโรสกี และ เดอร์ (Blancero, Boroski; & Dyer. 1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง

กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment)

กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (Influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Utilization of Resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (Cluster Awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถามและตีความ (Questioning) และความรู้จักส่วนบุคคล (Organization Astuteness)

3. สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role-Specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา และสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategist / Generalist) การริเริ่ม และคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant) ผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Organization Leader) โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงานจะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

เอิร์น และคนอื่นๆ (Hearn; et al. 1997) ได้ศึกษาเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลีย ที่มีต่อกรอบงาน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่า ความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (Competency) ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า ในการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสายอาชีพมีปัจจัย ด้านความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า

เบคเกอร์ ยูเซลิด และ ไอลิช (Becker; Huselid; & Ulrich. 2001) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ซึ่งทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษากลุ่มธุรกิจเครื่องไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจยา และกลุ่มธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค พบว่า สมรรถนะหลักที่องค์กรมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ การจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะจะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยๆ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะมีสมรรถนะ ด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงานบัญชี ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยนี้ สรุปได้ว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะได้นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน วัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะ และคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยแบ่งการศึกษาเป็น 4 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 การสังเคราะห์เอกสาร และการสร้างเกณฑ์สมรรถนะ ตอนที่ 2 การสร้างคู่มือ และการตรวจสอบคุณภาพคู่มือ โดยผู้เชี่ยวชาญ ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ และการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะ โดยภาพรวม และรายสมรรถนะ ตอนที่ 4 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำเสนอผลการศึกษาที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่มมาปรับปรุงคู่มือ

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่เป็นหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะเป็นผู้บริหาร จำนวน 61 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจากประชากรจำนวน 30 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง คือ มีความสนใจและต้องการพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในขั้นตอน การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ภายหลัง การตรวจสอบ ความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน คือ ผู้บริหารที่ได้ศึกษาและตรวจสอบ

ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน ผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษา และตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัย เพื่อพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสร้างคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะ และคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การสังเคราะห์เอกสารและการสร้างเกณฑ์สมรรถนะ

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ/ เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการศึกษาแนวคิดในการสร้างแบบประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

1.2 ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารงาน บทบาท ภารกิจของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สมรรถนะหลัก และเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ ที่ต้องการของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา การสร้างแบบประเมินสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา วัตถุประสงค์ในการประเมิน เพื่อนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นข้อมูลป้อนกลับให้กับผู้บริหาร ได้ทราบถึง ผลการปฏิบัติงานของตนเอง ดังนั้น การสร้างแบบประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน จึงต้องครอบคลุมบทบาทหน้าที่ และภารกิจของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จากการสังเคราะห์ต้นแบบสมรรถนะหลัก (Core Competencies) สำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 8 สมรรถนะได้ ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ และภารกิจของการปฏิบัติงานในภาพรวมแล้ว ผู้วิจัยได้นำต้นแบบสมรรถนะหลักที่ใช้ในการประเมินแต่ละสมรรถนะ มากำหนดเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1.3 สัมภาษณ์ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา พร้อมทั้งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเกณฑ์สมรรถนะที่ได้มาใช้ในการสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

เพื่อสร้างเครื่องมือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา นำผลการสังเคราะห์เอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์เป็นภาพรวม

1.4 สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน และเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการสร้างพฤติกรรมบ่งชี้ ในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษานั้น ผู้วิจัยได้กรอบแนวทางในการสร้างจากการดำเนินสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ สังเคราะห์เกณฑ์สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ คุณภาพผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน บทบาทภารกิจของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จากการสังเคราะห์สรุปผลได้ คือ เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการสร้างคู่มือ ผู้วิจัยได้นำต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competencies) 8 สมรรถนะ ดังต่อไปนี้

- 1.4.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 1.4.2 การบริการที่ดี (Service Mind)
- 1.4.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.4.4 คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity)
- 1.4.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
- 1.4.6 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 1.4.7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 1.4.8 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

จากการสังเคราะห์ต้นแบบสมรรถนะหลัก (Core Competencies) สำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 8 สมรรถนะ ผู้วิจัยได้นำต้นแบบสมรรถนะหลักที่ใช้ในการประเมินแต่ละสมรรถนะมากำหนดเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เมื่อได้สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน และเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินแล้ว ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน มาสร้างเป็นแบบประเมิน ความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และนำผลการวิเคราะห์ หาค่าดัชนีความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคือเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ ในราย

สมรรถนะที่มีความเที่ยงตรง ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 นำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่ได้ไปสร้างแบบประเมินสมรรถนะ โดยแยกเป็นแบบประเมินรายสมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะ

1.5 กำหนดเกณฑ์สมรรถนะ และพฤติกรรมบ่งชี้ที่ใช้การประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน ที่ได้จากการศึกษาข้างต้น

1.6 สร้างแบบสอบถามชุดที่ 1 : แบบประเมินความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์สอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา นำแบบสอบถามชุดนี้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พิจารณาความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ แล้วคัดเลือกเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า 0.50 นำไปใช้เป็นเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาความสอดคล้อง (IOC) ของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น มีดังนี้

- คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ)
- ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษา

นอกโรงเรียน)

- ดร.สุพงษ์ มาลี (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์การงานบุคคลวัดกรรมกรบริหาร

ทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน)

1.7 ได้เกณฑ์พฤติกรรมที่ผ่านการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

ตอนที่ 2 การสร้างคู่มือและการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ

2.1 นำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ได้จากตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

2.2 สร้างคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ผู้วิจัยได้แนวทางในการกำหนดกรอบในการสร้างคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตามแนวทางที่ได้จากการสังเคราะห์

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่า ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- 2) คุณลักษณะที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- 4) กระบวนการในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- 5) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ
- 6) เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- 7) ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- 8) วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ
- 9) การนำเสนอผลการประเมิน

2.3 สร้างแบบสอบถามชุดที่ 2 : แบบประเมินความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และนำแบบสอบถามชุดนี้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้พิจารณา และตรวจสอบคุณภาพคู่มือ และความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ เป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพคู่มือ มีดังนี้

- ดร.พรพรรณ ไวทยางกูร (รองผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี : สสวท.)
- รศ.จุมพล รอดคำดี (รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
- นายสุนทร พรหมรัตนพงษ์ (ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา)
- นางรัชดา คลี่สุนทร (นักวิชาการศึกษา 8 ว และหัวหน้าส่วนผลิตรายการ วิทยุเพื่อการศึกษา ตามอัธยาศัย ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา)
- นางอรุณญา มิ่งเมือง (นักวิชาการศึกษา 8 ว และหัวหน้าส่วนจัดการทรัพยากร ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา)

2.4 ปรับแก้ร่างคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นคู่มือ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1

ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้และการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะโดยภาพรวมและรายสมรรถนะ

3.1 นำคู่มือและแบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 10 คน (ซึ่งไม่ใช่ผู้ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง) โดยให้ศึกษาและพิจารณาการใช้คู่มือ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ และให้ตอบแบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้

3.2 ปรับแก้คู่มือตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารทั้ง 10 คน ได้คู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2

3.3 นำคู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 และแบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ ไปตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้กับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน โดยให้ศึกษา และพิจารณาการใช้คู่มือ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ และตอบแบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ และการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะ โดยภาพรวมและรายสมรรถนะ

3.4 วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ เพื่อปรับปรุงตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีเกณฑ์ ในการพิจารณา และแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง	คู่มือมีความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง	คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง	คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง	คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง	คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป สรุปว่า คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริง ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยต้องทำการพิจารณาปรับปรุงคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ เพื่อให้ได้คู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะโดยภาพรวมและรายสมรรถนะ พิจารณาสมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุด ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานในความเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง)

3.5 ปรับแก้คู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา ได้คู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 3

ตอนที่ 4 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

4.1 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ภายหลังการศึกษาและพิจารณาการใช้คู่มือเป็นเวลา 2 สัปดาห์ โดยมีผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา จำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้บริหารที่ได้ศึกษา และพิจารณาการใช้คู่มือ จำนวน 4 คน ผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาและพิจารณาการใช้คู่มือ จำนวน 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 ผู้วิจัย ได้กำหนดประเด็นปัญหา ในการจัดกลุ่มสนทนา โดยยึดตามจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัย เพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหาร งานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้

4.1.2 สจ๊วต และ ชามดาซานิ (นิภา พงศ์วิรัตน์. 2547; อ้างอิงจาก Stewart ; & Shamdasani. 1991) ได้เสนอว่า ขนาดของกลุ่มสนทนาควรมีจำนวนอยู่ระหว่าง จำนวน 6-12 คน เนื่องจากถ้าขนาดของกลุ่มสนทนามากกว่า 12 คน จะทำให้ควบคุมการสนทาลำบาก แต่จำนวนผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนายาก็ไม่ควรน้อยกว่า 6 คน เพราะจะทำให้ความน่าเชื่อถือของข้อมูลลดลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม คือ ผู้บริหารที่ได้ศึกษาและตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน ผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาและตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

4.1.3 เตรียมการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

4.1.3.1 เตรียมเอกสาร ได้แก่ รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มและประเด็นปัญหาสำคัญ ได้จากการสรุปและวิเคราะห์ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ที่ได้ศึกษาและพิจารณาการใช้คู่มือ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ และให้ตอบแบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ เพื่อกำหนดเป็นประเด็นปัญหาในการสนทนากลุ่ม

4.1.3.2 ประสานงาน ได้แก่ โทรศัพท์ติดต่อเป็นการภายในก่อนขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ และส่งเอกสารไปให้ผู้ที่ได้รับเชิญทราบล่วงหน้า เพื่อศึกษาข้อมูลรายละเอียดก่อนมาร่วมกลุ่มสนทนาในวันและเวลาที่กำหนด

4.1.4 ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม โดยรวบรวมรายละเอียดและแยกตามประเด็นที่ต้องการในรอบที่กำหนดไว้ แล้วสรุปเนื้อหาและข้อเสนอแนะของกลุ่มสนทนา

4.2 สรุป และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาเนื้อหาที่ได้จัดบันทึกไว้ รวบรวมและแยกตามประเด็นที่ต้องการในรอบที่กำหนดไว้ แล้วสรุปเนื้อหาประเด็นสำคัญที่ได้จากผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่มมาปรับปรุงคู่มือ ได้คู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 4 (ฉบับสมบูรณ์ในภาคผนวก ก)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และสร้างคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ไปใช้ มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการศึกษาวิจัย ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 : แบบประเมินความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา โดยคำตอบที่ได้จะนำไปประมวลผล เป็นภาพรวมค่าดัชนี ความ

สอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ เพื่อสรุป และกำหนดเป็นเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นกรอบ ในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนต่อไป (อยู่ในภาคผนวก ข)

แบบสอบถามชุดที่ 2 : แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลและแนวทางในการปรับปรุงคู่มือ ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา หัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะขึ้นไปเป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 10 คน (ซึ่งไม่ใช่ผู้ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง) และผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

แบบประเมิน มี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและผลของการใช้คู่มือ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพของการใช้คู่มือ

แบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้มาก

ระดับ 3 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้น้อยที่สุด

แบบสอบถามชุดที่ 3: แบบประเมินความสำคัญของสมรรถนะในการนำไปใช้ โดยภาพรวมและรายสมรรถนะ

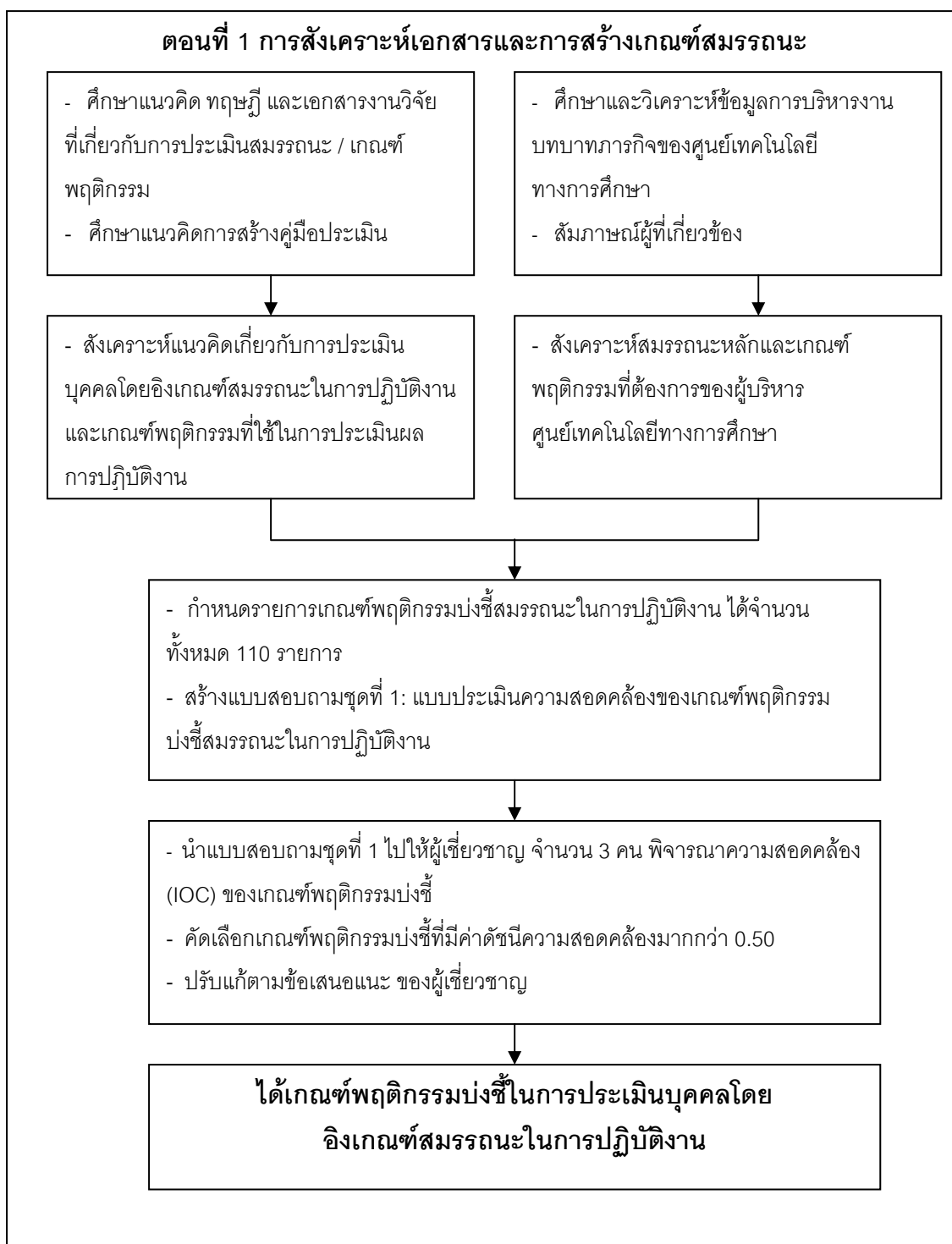
แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะในการนำไปใช้ โดยภาพรวมและรายสมรรถนะ เพื่อให้ได้ข้อมูลและแนวทางในการปรับปรุงคู่มือ ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ คือผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา หัวหน้าส่วน/ฝ่าย

(ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะขึ้นไปเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน

การวิเคราะห์ผลการตรวจสอบลำดับความสำคัญของสมรรถนะตามความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาและแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00	หมายถึง	มีความสำคัญมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	หมายถึง	มีความสำคัญมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	หมายถึง	มีความสำคัญปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	หมายถึง	มีความสำคัญน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49	หมายถึง	มีความสำคัญน้อยที่สุด

ทั้งนี้ สามารถนำเสนอกระบวนการดำเนินการวิจัย ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ตอนที่ 2 การสร้างคู่มือและการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ

- นำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้จากตอนที่ 1 มาสร้างแบบประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

- สร้างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตามแนวทางที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีองค์ประกอบ คือวัตถุประสงค์ของการใช้คู่มือ คุณลักษณะที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน กระบวนการและขั้นตอนในการประเมิน เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน ช่วงเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการนำเสนอผลการประเมิน

- สร้างแบบสอบถามชุดที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

- นำแบบสอบถามชุดที่ 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ศึกษาและพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้
- ปรับแก้ร่างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นคู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1

ได้คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาฉบับปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ 1

ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้

- นำคู่มือและแบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ ไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 10 คน (ซึ่งไม่ใช่ผู้ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง) โดยให้ศึกษาและพิจารณาการใช้คู่มือ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ และตอบแบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้

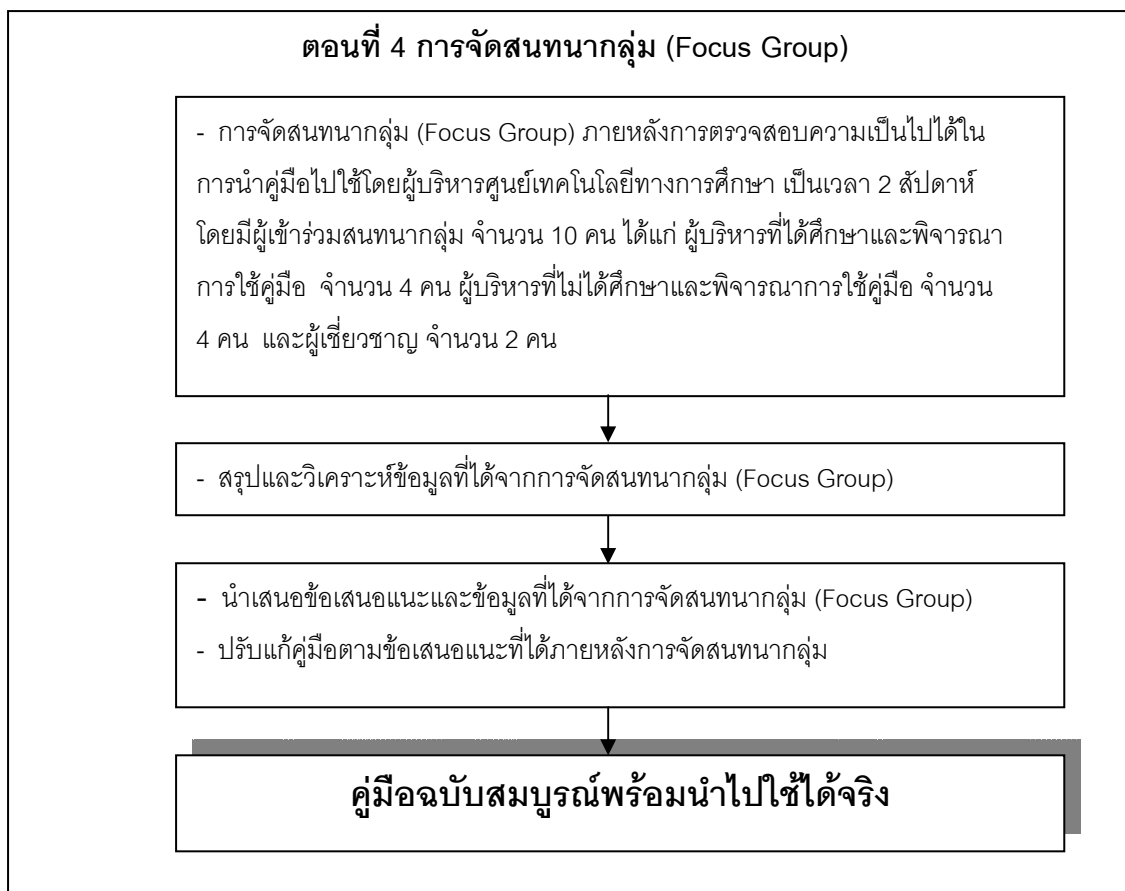
- วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
- ปรับแก้คู่มือตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

**ได้คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2**

- นำคู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 และแบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ ไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน โดยให้ศึกษาและพิจารณาการใช้คู่มือ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ และตอบแบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้และแบบประเมินความสำคัญของสมรรถนะในการนำไปใช้โดยภาพรวมและรายสมรรถนะ

- วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้โดยการใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
- ปรับแก้คู่มือตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

**ได้คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษฉบับปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ 3**



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของรายการประเมินกับคุณลักษณะที่ใช้ในการประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ = ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ให้คะแนน +1	แน่ใจว่าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้มีความสอดคล้องที่จะนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะได้
ให้คะแนน 0	ไม่แน่ใจว่าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้มีความสอดคล้องที่จะนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะได้
ให้คะแนน -1	แน่ใจว่าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ไม่มีความสอดคล้องที่จะนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะได้

พิจารณาความสอดคล้อง (IOC) ของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผล
การปฏิบัติงาน คัดเลือกเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 เพื่อนำไปใช้

2. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาและแปลความหมาย ดังนี้
- | | |
|--------------------------------------|--|
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง | คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้
อยู่ในระดับมากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง | คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้
อยู่ในระดับมาก |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง | คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้
อยู่ในระดับปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง | คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้
อยู่ในระดับน้อย |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง | คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้
อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป สรุปว่า คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริง ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยต้องทำการพิจารณาปรับปรุงคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับเพื่อให้ได้คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินของบุคลากร ในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

3. การตรวจสอบลำดับความสำคัญของสมรรถนะ โดยภาพรวม และรายสมรรถนะตามความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาและแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00	หมายถึง	มีความสำคัญมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	หมายถึง	มีความสำคัญมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	หมายถึง	มีความสำคัญปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	หมายถึง	มีความสำคัญน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49	หมายถึง	มีความสำคัญน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตามกระบวนการวิจัย และพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับการศึกษา 4 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสารและการสร้างเกณฑ์สมรรถนะ ตอนที่ 2 ผลการสร้าง คู่มือ และการตรวจสอบคุณภาพคู่มือ โดยผู้เชี่ยวชาญ ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือไปใช้และการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะโดยภาพรวมและรายสมรรถนะ และตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสารและการสร้างเกณฑ์สมรรถนะ

การสร้างเกณฑ์สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษานั้น ผู้วิจัยได้กรอบแนวทางในการสร้างจากการดำเนินการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน บทบาทภารกิจ ของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา การสังเคราะห์สมรรถนะหลักและเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในราย สมรรถนะที่ต้องการของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และสัมภาษณ์ปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ และผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ผลที่ได้นำมาเป็นกรอบในการสร้าง เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำเกณฑ์สมรรถนะที่ได้มาใช้ในการกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างแบบ ประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา นำผลการสังเคราะห์เอกสาร และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามาสังเคราะห์เป็นภาพรวมความต้องการเกณฑ์สมรรถนะ ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้แนวทางในการกำหนดกรอบในการสร้างเกณฑ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะใน การปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

สรุปผลได้ ดังนี้

1.1 เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ผู้วิจัย ได้นำต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดโดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competencies) 8 สมรรถนะ มาเป็นกรอบในการพัฒนาเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้รายสมรรถนะ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
6. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
8. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ จากการสังเคราะห์แนวคิดพบว่า รูปแบบของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะมีหลายรูปแบบ สรุปได้ดังนี้

ตาราง 1 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างแบบประเมิน
1. แบบมาตราส่วนประมาณค่า	1. แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
2. แบบตรวจสอบรายการ	2. แบบตรวจสอบรายการ
3. แบบมาตราส่วนประมาณค่าเชิง	3. แบบบันทึกข้อมูล
4. พฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scale)	
5. แบบสัมภาษณ์	
6. แบบบันทึกข้อมูล	

1.3 กระบวนการและขั้นตอนที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ ในการประเมิน

บุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนให้ชัดเจนจากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนในการประเมินสมรรถนะ สรุปได้ ดังนี้

ตาราง 2 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างคู่มือ
1. ตั้งคณะกรรมการประเมินสมรรถนะ	1. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินสมรรถนะ
2. ทำความเข้าใจกับทุกคนเพื่อให้ผู้ประเมิน/ ผู้รับการประเมินได้ทราบขั้นตอน การประเมิน เครื่องมือที่ใช้ประเมิน การ รายงานผลการประเมิน	2. ประชุมชี้แจงคณะกรรมการประเมิน เพื่อให้เข้าใจในวิธีการประเมิน การใช้ เครื่องมือ การสรุปผล การแปลผล และการนำเสนอ ผลการประเมิน
3. ดำเนินการประเมินผลตามวิธีการและขั้นตอน ที่กำหนดไว้	3. คณะกรรมการและผู้บังคับบัญชาในระดับต้น นำแบบประเมินไปประเมินตามระยะเวลา ที่กำหนด
4. รวบรวมผลการประเมินและสรุปผลตามเกณฑ์ ที่กำหนด	4. คณะกรรมการรวบรวมผลการประเมิน สรุปผลการประเมินเป็นรายบุคคล
5. นำเสนอผลการประเมินให้ผู้รับการประเมิน รับทราบ	5. วิเคราะห์ผลการประเมินรายบุคคล และ นำเสนอผลการประเมิน

1.4 บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ จากการสังเคราะห์แนวคิด

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.4.1 ผู้ประเมิน หมายถึง ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำแบบฟอร์มการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ไปใช้ในการประเมิน ได้แก่ 1) คณะกรรมการประเมินสมรรถนะ 2) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา 3) หัวหน้าส่วน/ฝ่ายศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา 4)

ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น คือ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา หัวหน้าส่วน/ฝ่าย ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในส่วน/ ฝ่ายศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา/และผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

1.4.2 ผู้รับการประเมิน คือ ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

ตาราง 3 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างคู่มือ
แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ	แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ
1. ผู้ประเมิน ได้แก่	1. ผู้ประเมิน ได้แก่
1.1 คณะกรรมการประเมินสมรรถนะ	1.1 คณะกรรมการประเมินสมรรถนะ คือ
1.2 ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาออก
1.3 ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น	โรงเรียนผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
1.4 เพื่อนร่วมงาน	และหัวหน้าส่วน/ฝ่ายศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
1.5 ผู้บริหารประเมินตนเอง	1.2 ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น คือ ผู้อำนวยการ
	ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา หัวหน้าส่วน/ฝ่าย
	ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในส่วน/ ฝ่าย
	ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
	1.3 ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
2. ผู้รับการประเมิน คือ ผู้บริหารศูนย์	2. ผู้รับการประเมิน คือ ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยี
เทคโนโลยีทางการศึกษาทุกคน	ทางการศึกษา

1.5 การให้ข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล เป็นการนำผลการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปชี้แจงให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบ โดยผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และหัวหน้าส่วน/ฝ่ายศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ เมื่อสรุปผลการประเมินจะต้องนำผลการประเมินไปแจ้งกับผู้รับการประเมินให้ทราบ เพื่อให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางการพัฒนา จากการสังเคราะห์แนวคิดสรุปวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับได้ ดังนี้

ตาราง 4 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับในการประเมินสมรรถนะ

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างคู่มือ
1. การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการประเมินในผลงานด้านที่เป็นที่ยอมรับ และด้านที่ต้องปรับปรุงแก้ไข	1. การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล ทั้งในด้านพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับและพฤติกรรมที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับควรเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนว่าจะต้องพัฒนาด้านใด	2. ให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยวาจาเพื่อให้ผู้บริหารตอบข้อซักถามในผลการประเมินและสรุปผลเป็นลายลักษณ์อักษรทั้งผลงาน/พฤติกรรมที่ยอมรับ และผลงาน/พฤติกรรมที่ต้องปรับปรุงแก้ไข
3. การให้ข้อมูลป้อนกลับในภาพรวมเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร	3. ให้ข้อมูลป้อนกลับในภาพรวมของศูนย์ฯ เพื่อการวางแผนพัฒนาบุคลากร

1.6. ช่วงเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน หมายถึง การกำหนดช่วงเวลาที่จะประเมินสมรรถนะ ระยะเวลา และความถี่ที่ใช้ในการประเมิน จากการสังเคราะห์แนวคิด ระยะเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน สรุปได้ ดังนี้

ตาราง 5 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับระยะเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างคู่มือ
	กำหนดการประเมินปีละ 2 ครั้ง คือ
1. ปีละ 1 ครั้ง	1. ช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนมีนาคมประเมินครั้งที่ 1
2. ปีละ 2 ครั้ง	2. ช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนกันยายนประเมินครั้งที่ 2
3. ตามความเหมาะสมแต่ละหน่วยงาน	

1.7 เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ผลจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา รวมทั้งต้นแบบสมรรถนะหลักทั้ง 8 สมรรถนะ สำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ใช้ในการประเมินแต่ละสมรรถนะมาสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้รายสมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้รายการเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ทั้งหมด 110 รายการ ดังปรากฏในตาราง 6

ตาราง 6 สมรรถนะหลักและเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	1.1 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน 1.2 มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ 1.3 พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 1.4 ไม่แสดงความย่อท้อเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย 1.5 ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด 1.6 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย 1.7 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ตัวเองได้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย 1.8 มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
	1.9 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 1.10 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง 1.11 มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ 1.12 ไม่มีการหยุดหรือล้มเลิกการทำงานกลางคันก่อนงานจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด 1.13 มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ้งยากและภายใต้ความกดดัน เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง 1.14 มีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แม้ว่าจะมีอุปสรรคต่างๆ เกิดขึ้น 1.15 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น
2. การบริการที่ดี (Service Mind)	2.1 ตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ร้องขอก่อนให้บริการเสมอ 2.2 มีบุคลิก สีสหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ 23. มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่ 2.4 ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ 2.5 สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี และไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย 2.6 ผลของการบริการที่ดี ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนหรือการตำหนิจากผู้ขอรับบริการ 2.7 สอบถามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นก่อนที่จะร้องขอ

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
	2.8 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2.9 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2.10 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริการที่ผิดพลาด 2.11 สามารถให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ทั้งถึงและทันเวลา 2.12 เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวกับผลของการบริการ
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 3.2 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง 3.3 มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น 3.4 มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง 3.5 ผลของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด 3.6 สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น 3.7 สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้ 3.8 ผลของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด 3.9 สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
	3.10 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง 3.11 สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้ 3.12 ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมาขอความคิดเห็นอยู่เสมอ
4. จริยธรรม (Integrity)	4.1 ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ 4.2 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด 4.3 กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่เสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ขัดกัน 4.4 มีการซักถามผู้บังคับบัญชาก่อนลงมือปฏิบัติในกรณีที่ไม่แน่ใจว่าขัดต่อจรรยาบรรณในการทำงานหรือไม่ 4.5 ไม่เคยมีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการทำงาน 4.6 การมีจรรยาบรรณในการทำงานช่วยป้องกันความเสียหายขององค์กรได้ 4.7 คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร 4.8 เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ 4.9 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด 4.10 ไม่เคยมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณ และระเบียบข้อบังคับในการทำงาน 4.11 สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานและป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขึ้น

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
	4.12 มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน 4.13 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่รุนแรงที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับของข้าราชการ 4.14 แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	5.1 ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน 5.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของทีมงานเสมอ 5.3 ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในทีมงาน 5.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ 5.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้ 5.6 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม 5.7 ผลของความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานส่วนบุคคลและของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5.8 มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงานและเหตุการณ์ 5.9 มีการติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย 5.10 สามารถทำให้คนที่ขัดแย้งกันหันมาทำงานร่วมกันได้ 5.11 ผลของการป้องกันแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม มีส่วนช่วยให้ผลงานของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
	5.12 มีการประเมินข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ 5.13 สามารถดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมได้ถูกต้องและทันเวลา 5.14 สามารถให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมได้ 5.15 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน
6. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)	6.1 สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ 6.2 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้ 6.3 จัดองค์กรได้โดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานอื่น 6.4 ผลของการจัดโครงสร้างมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 6.5 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้ 6.6 สามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้ 6.7 ผลของการใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กร และระบบราชการในการแก้ปัญหา หรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
	6.8 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 6.9 สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายประจำปีได้ 6.10 เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนปรับปรุงแผนขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร 6.11 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้ 6.12 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรได้ 6.13 ผลของการเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กร มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	7.1 รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ 7.2 มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ 7.3 มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลง 7.4 มีการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ 7.5 ผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด 7.6 สามารถโน้มน้าวให้ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ 7.7 สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
	7.8 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด 7.9 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด 7.10 สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้ 7.11 สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7.12 สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด 7.13 สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน 7.14 สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 7.15 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้
8. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)	8.1 สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม 8.2 รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ 8.3 สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน 8.4 มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน	เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
	8.5 ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
	8.6 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน
	8.7 สามารถนำเสนอแนวคิดเพื่อทำงานให้สำเร็จและทำให้ผู้อื่นยอมรับได้
	8.8 สามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
	8.9 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด
	8.10 ผลของการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
	8.11 ไม่มีปัญหาที่เกี่ยวกับการติดต่อ สื่อสารที่ผิดพลาด ช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด
	8.12 ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
	8.13 สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

1.8 การตรวจสอบคุณภาพของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น เมื่อได้สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินและเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินแล้ว ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปตรวจสอบคุณภาพ คือ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานมาสร้างเป็นแบบประเมินความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะใน

การปฏิบัติงาน และนำผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนี ความสอดคล้อง ดังแสดงในภาคผนวก ง

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา สามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน พบว่า รายการเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ทั้งหมด 110 รายการ มีค่าดัชนีความสอดคล้องตามเกณฑ์ที่กำหนดมากกว่า 0.50 จำนวน 96 รายการ ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 14 รายการ จึงพิจารณา ตัดรายการเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ออกได้เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่นำไปใช้สร้างแบบประเมิน บุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่น จะปฏิบัติราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้ อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงความรวมถึงการ สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก โดดเด่น และท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน ควรมีเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

- 1.1 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน
- 1.2 มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
- 1.3 พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- 1.4 การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 1.5 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 1.6 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 1.7 มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ่งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อ ความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 1.8 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายใน

การทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.9 ไม่แสดงความย่อท้อเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุ

เป้าหมาย

1.10 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อ

ความสำเร็จของเป้าหมาย

1.11 มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ

1.12 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่

ยากขึ้น

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind) ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ-เอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

2.1 ตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ร้องขอก่อนให้บริการเสมอ

2.2 มีบุคลิก สีสหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะให้บริการ

2.3 มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่

2.4 ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ

2.5 สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี และไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย

2.6 มีการบริการที่ดี ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนหรือการตำหนิจากผู้รับบริการ

2.7 สอบถามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นก่อนที่จะร้องขอ

2.8 มีการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.9 มีการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.10 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริการที่ผิดพลาด

2.11 สามารถให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ท่วงถึง และทันเวลา

2.12 เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการ

บริการ

สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- 3.2 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- 3.3 มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น
- 3.4 มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง
- 3.5 มีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 3.6 สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น
- 3.7 สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้
- 3.8 มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 3.9 สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- 3.10 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- 3.11 สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้
- 3.12 ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมาขอความคิดเห็นอยู่เสมอ

สมรรถนะที่ 4 จริยธรรม (Integrity) การครองตนและประพฤติปฏิบัติตน ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 4.1 ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ
- 4.2 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด
- 4.3 กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่เสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ขัดกัน
- 4.4 มีจรรยาบรรณในการทำงานช่วยป้องกันความเสียหายขององค์กรได้

- 4.5 คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร
- 4.6 เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ
- 4.7 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด
- 4.8 สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานและป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขึ้น
- 4.9 มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน
- 4.10 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่รุนแรงที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับของข้าราชการ
- 4.11 แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน
- 4.12 ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ

สมรรถนะที่ 5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 5.1 ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน
- 5.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของทีมงานเสมอ
- 5.3 ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในทีมงาน
- 5.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ
- 5.5 มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้
- 5.6 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
- 5.7 มีความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานที่ดี มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานส่วนบุคคลและของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

- เหตุการณื
- 5.8 มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน และ
- เป้าหมาย
- 5.9 มีการติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุ
- ขัดแย้งได้
- 5.10 มีการประเมินข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมที่อาจจะก่อให้เกิดความ
- 5.11 สามารถให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมได้
- 5.12 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่าง
- หน่วยงาน

สมรรถนะที่ 6 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงของกระแสอำนาจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่ ควรมีเกณฑ์พฤติกรรมดังต่อไปนี้

- 6.1 สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- 6.2 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้
- 6.3 จัดองค์กรได้โดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานอื่น
- 6.4 สามารถจัดโครงสร้างซึ่งมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 6.5 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้
- 6.6 สามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้
- 6.7 มีการใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงาน ซึ่งมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.8 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.9 สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายประจำปีได้

6.10 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้

6.11 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรได้

6.12 ผลของการเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

สมรรถนะที่ 7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

7.1 รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

7.2 มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ

7.3 มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลง

7.4 สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ซึ่งมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

7.5 สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้

7.6 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.7 สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้

7.8 สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

7.9 สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

7.10 สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน

7.11 สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

7.12 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้

สมรรถนะที่ 8 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับ บุคคล หน่วยงาน และองค์กร ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

8.1 สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม

8.2 รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์

8.3 สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

8.4 มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับ

ความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ

8.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

8.6 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน

8.7 สามารถนำเสนอแนวคิดเพื่อทำงานให้สำเร็จและทำให้ผู้อื่นยอมรับได้

8.8 สามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

8.9 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

8.10 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่ เพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

8.11 ไม่มีปัญหาที่เกี่ยวกับการติดต่อ สื่อสารที่ผิดพลาดช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

8.12 สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

ตอนที่ 2 ผลการสร้างคู่มือและการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ

ในการสร้างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ผู้วิจัย ได้นำแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์ เอกสารงานวิจัย แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ กระบวนการและขั้นตอนที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ การให้ข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล ช่วงเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน และการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มาเป็นกรอบในการสร้างคู่มือและได้องค์ประกอบของคู่มือ คือ 1) วัตถุประสงค์ของคู่มือ 2) เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 4) กระบวนการในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 5) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน 6) การพิจารณาผลการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ และ 8) ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างคู่มือ

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างคู่มือ
1. วัตถุประสงค์ของคู่มือ	1. ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างคู่มือ คือ 1.1 เพื่อเป็นแนวทางในการนำคู่มือไปใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน 1.2 เพื่อเป็นแนวทางในการสรุปผลและวิเคราะห์ผลการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

ตาราง 7 (ต่อ)

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างคู่มือ
2. เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	2. และ 3. ผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่ได้ มาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะหลัก 8 สมรรถนะ นำมากำหนดกรอบและรูปแบบของเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบบันทึกข้อมูล และแบบตรวจสอบรายการ
3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	4. ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดของกระบวนการและขั้นตอนในการประเมิน โดยมีรายละเอียด คือ 4.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4.2 หน้าที่ของคณะกรรมการ ซึ่งต้องทำหน้าที่ดังนี้ 4.2.1 การดำเนินการประเมิน 4.2.2 การสรุปผลการประเมิน 4.2.3 การวิเคราะห์ผลการประเมิน 4.2.4 การนำเสนอผลการประเมิน
4. กระบวนการในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	5. กำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน คือ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
5. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน	6. วางแนวทางพิจารณาผลการประเมินคือ 6.1 พิจารณาผลการประเมินรายบุคคล 6.2 พิจารณาผลการประเมินแต่ละส่วน/ฝ่าย 6.3 พิจารณาผลการประเมินในภาพรวม
6. การพิจารณาผลการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	7. กำหนดแนวทางในการให้ข้อมูลป้อนกลับ และวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ
7. การให้ข้อมูลป้อนกลับ	

ตาราง 7 (ต่อ)

ผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี	แนวคิดที่นำมาใช้ในการสร้างคู่มือ
8. ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน	8. กำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 2 ช่วง ประเมินปีละ 2 ครั้ง 8.1 ช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนมีนาคมประเมินครั้งที่ 1 8.2 ช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนกันยายนประเมินครั้งที่ 2

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัย ได้นำมาสร้างเป็นร่างคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน เนื้อหาสาระของร่างคู่มือโดยภาพรวมประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของคู่มือ วิธีการใช้คู่มือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคคล กระบวนการและ ขั้นตอนในการประเมิน ช่วงเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ขั้นตอนการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน (แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน) การนำเสนอผลการประเมิน รวมทั้งการวัดผลและประเมินผลบุคคล โดยมีจำนวนหน้าทั้งหมด 85 หน้า

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้และการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะโดยภาพรวมและรายสมรรถนะ

3.1 ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

ผู้วิจัย ได้นำร่างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ศึกษาและพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์ค่าความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ โดยพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีเกณฑ์ในการพิจารณา และแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง	คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง	คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง	คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง	คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง	คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป สรุปว่า คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริง ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยต้องทำการพิจารณาปรับปรุงคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับเพื่อให้ได้คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินของบุคลากรในสังกัด สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

ตาราง 8 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (จำนวน 5 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปใช้

รายการประเมิน (n = 5)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. โครงสร้างคู่มือ			
1.1 ส่วนประกอบของคู่มือครบถ้วน	3.60	0.55	มาก
1.2 จำนวนหน้าเหมาะสมเพียงพอ	3.20	0.45	ปานกลาง
1.3 ขนาดของตัวอักษร	4.40	0.55	มาก
1.4 รูปแบบการพิมพ์	4.20	0.45	มาก
โดยภาพรวมของโครงสร้างคู่มือ	3.85	0.55	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 5)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. วัตถุประสงค์			
2.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือมีความชัดเจน	3.80	0.45	มาก
2.2 ภาษาที่ใช้ในการเขียนวัตถุประสงค์	4.20	0.45	มาก
2.3 ครอบคลุมสาระที่จำเป็น	3.60	0.55	มาก
2.4 ความเป็นไปได้	4.20	0.84	มาก
2.5 เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	3.60	0.55	มาก
โดยภาพรวมของวัตถุประสงค์	3.88	0.30	มาก
3. เนื้อหา			
3.1 เนื้อหาสอดคล้องวัตถุประสงค์	4.20	0.45	มาก
3.2 เนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.20	0.45	มาก
3.3 การจัดเรียงลำดับเนื้อหา	4.00	0.00	มาก
3.4 ความยากง่ายของเนื้อหาเหมาะสมกับระดับของผู้ใช้	3.80	0.84	มาก
3.5 เนื้อหามีความชัดเจน	3.20	0.45	ปานกลาง
3.6 เนื้อหาน่าสนใจ	3.60	0.55	มาก
3.7 ใช้ภาษาได้กระชับชัดเจนเข้าใจง่าย	3.20	0.45	ปานกลาง
3.8 ยกตัวอย่างประกอบได้ชัดเจนเหมาะสม	3.00	0.00	ปานกลาง
3.9 เนื้อหาสามารถนำไปใช้ได้	3.40	0.55	ปานกลาง
โดยภาพรวมของเนื้อหา	3.62	0.45	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 5)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. การประเมินผล			
4.1 การวิเคราะห์ผลและการประเมินผลมีความชัดเจน	3.40	0.55	ปานกลาง
4.2 การแปลผลการประเมินและการนำเสนอผล	3.40	0.55	ปานกลาง
การประเมินครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน			
4.3 การสรุปผลการประเมิน	3.20	0.45	ปานกลาง
โดยภาพรวมของการประเมินผล	3.33	0.12	ปานกลาง
โดยภาพรวมของคู่มือทุกองค์ประกอบ	3.67	0.26	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา โดยภาพรวมทั้งหมด มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ และเนื้อหา มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62 - 3.88$) ส่วนการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$)

จากการประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็น เพื่อการพัฒนาคู่มือ ดังประเด็นต่อไปนี้

ตาราง 9 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาคู่มือ

ประเด็น	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1. ภาพรวมของคู่มือ	- ควรปรับปรุงเนื้อหาของคู่มือให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ - เนื้อหามีรายละเอียดมากเกินไป ไม่เหมาะเป็นคู่มือ ควรจะเป็นเล่มกะทัดรัด - มีเนื้อหาทางวิชาการมากเกินไป โดยเฉพาะการอ้างอิงงานวิจัยที่คล้ายกันจะทำให้ผู้อ่านสับสนได้ - ไม่ต้องนำเสนอรายละเอียดในบทที่ 2 เนื่องจากเป็นทฤษฎีมากเกินไป ควรมีตารางชัดเจน - ควรเพิ่มนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ
2. เนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ	- ควรจะเน้นที่การประเมินสมรรถนะมากกว่า โดยให้เน้นเฉพาะตารางการประเมิน ส่วนที่เป็นรายละเอียดอาจสรุปเฉพาะประเด็นที่มีความจำเป็นของการประเมินสมรรถนะของบุคคล - เนื้อหาที่สำคัญ คือ วิธีการสรุปผลการประเมินและวิเคราะห์ผลยังมีน้อยเกินไป - คู่มือควรมีเนื้อหาที่กระชับ สั้นกว่าที่นำเสนอมาและนำเสนอให้เข้าใจได้ง่าย และควรตัดทอนรายละเอียดที่ไม่จำเป็นในบทที่ 2 ออกไป - ควรเพิ่มเนื้อหาที่ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่ได้จากการประเมินสมรรถนะ - ควรใช้ภาษาที่ง่ายๆ เพื่อให้ผู้ใช้เข้าใจได้โดยง่าย
3. ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ	- มีรายละเอียดเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะชัดเจนดี - ถ้ามีการปรับเนื้อหาให้กระชับ และขนาดกะทัดรัด และมีรูปแบบการนำเสนอที่ชัดเจน มั่นใจว่าจะนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมาก

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาปรับแก้ได้คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียนฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 เพื่อนำตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ซึ่งไม่ใช่ผู้ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 10 คน ต่อไป

3.2 ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ซึ่งไม่ใช่ผู้ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 10 คน

3.2.1 ผู้วิจัยได้นำคู่มือที่ได้ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปให้ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา คือหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะขึ้นไปเป็นผู้บริหาร (ซึ่งไม่ใช่ผู้ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 10 คน ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ โดยให้ศึกษาและพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้เป็นเวลา 2 สัปดาห์ และให้ตอบแบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ ปรากฏผล ดังตาราง 10

ตาราง 10 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 10 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปใช้

รายการประเมิน (n = 10)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. โครงสร้างคู่มือ			
1.1 ส่วนประกอบของคู่มือครบถ้วน	3.40	0.97	ปานกลาง
1.2 จำนวนหน้าเหมาะสมเพียงใด	3.50	0.71	มาก
1.3 ขนาดของตัวอักษร	4.00	0.67	มาก
1.4 รูปแบบการพิมพ์	3.70	0.83	มาก
โดยภาพรวมของโครงสร้างคู่มือ	3.65	0.26	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 10)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. วัตถุประสงค์			
2.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือมีความชัดเจน	3.70	0.82	มาก
2.2 ภาษาที่ใช้ในการเขียนวัตถุประสงค์	3.40	0.51	ปานกลาง
2.3 ครอบคลุมสาระที่จำเป็น	3.60	0.70	มาก
2.4 ความเป็นไปได้	3.70	0.68	มาก
2.5 เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	3.50	0.53	มาก
โดยภาพรวมของวัตถุประสงค์	3.58	0.13	มาก
3. เนื้อหา			
3.1 เนื้อหาสอดคล้องวัตถุประสงค์	3.60	0.84	มาก
3.2 เนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์	3.40	0.84	ปานกลาง
3.3 การจัดเรียงลำดับเนื้อหา	3.50	0.85	มาก
3.4 ความยากง่ายของเนื้อหาเหมาะสมกับระดับของผู้ใช้	3.60	0.84	มาก
3.5 เนื้อหามีความชัดเจน	3.70	0.82	มาก
3.6 เนื้อหาน่าสนใจ	4.00	0.82	มาก
3.7 ใช้ภาษาได้กระชับชัดเจนเข้าใจง่าย	3.40	0.70	ปานกลาง
3.8 ยกตัวอย่างประกอบได้ชัดเจนเหมาะสม	3.50	0.53	มาก
3.9 เนื้อหาสามารถนำไปใช้ได้	3.70	0.68	มาก
โดยภาพรวมของเนื้อหา	3.60	0.18	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 10)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. การประเมินผล			
4.1 การวิเคราะห์ผลและการประเมินผลมีความชัดเจน	3.60	0.84	มาก
4.2 การแปลผลการประเมินและการนำเสนอผล	3.40	0.51	ปานกลาง
การประเมินครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน			
4.3 การสรุปผลการประเมิน	3.40	0.51	ปานกลาง
โดยภาพรวมของการประเมินผล	3.47	0.12	ปานกลาง
5. ประสิทธิภาพการใช้คู่มือ			
5.1 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการประเมิน	3.80	0.79	มาก
บุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน			
2. สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน	3.80	0.79	มาก
บุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปใช้ได้จริง			
3. สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน	3.70	0.82	มาก
บุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปแนะนำ			
ผู้ได้บังคับบัญชาได้จริง			
โดยภาพรวมของประสิทธิภาพการใช้คู่มือ	3.77	0.06	มาก
โดยภาพรวมของคู่มือทุกองค์ประกอบ	3.61	0.11	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็นว่ คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 โดยภาพรวมทั้งหมด มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ เนื้อหา และประสิทธิภาพการใช้คู่มือ มีความเป็นไปได้ในการ

นำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58 - 3.77$) ส่วนการประเมินผล มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)

3.2.2 จากการประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้กับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 10 คน ได้ให้ข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาคู่มือ ดังตาราง 11

ตาราง 11 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาคู่มือของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 10 คน)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1. เนื้อหาของคู่มือ	- ควรตัดทอนรายละเอียดที่ไม่จำเป็นในบทที่ 2 ออก และควรใช้ภาษาที่สามารถเข้าใจง่าย รูปเล่มกะทัดรัด - ขั้นตอนการประเมินควรทำเป็นแผนงาน (หน้า 59 – 60) และควรรวมขั้นตอนของการใช้ข้อมูลป้อนกลับเอาไว้ด้วยกัน - เนื้อหามีรายละเอียดมากเกินไป จะทำให้ไม่เหมาะใช้เป็นคู่มือ ควรจะจัดทำคู่มือเป็นเล่มกะทัดรัด พิมพ์ตัวหนังสือไม่เล็กและเนื้อหาไม่แน่นจนเกินไป ควรมีตารางชัดเจน - เนื้อหาควรเน้นเฉพาะบทที่ 3 ไม่ควรรวมบทที่ 1 และ 2 เอาไว้ในเล่มคู่มือ - ควรเพิ่มเนื้อหาที่ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่ได้ในการประเมิน - เนื้อหาที่สำคัญของคู่มือเล่มนี้คือวิธีการสรุปผลการประเมินและวิเคราะห์ผลยังมีน้อยเกินไป ควรเพิ่มเนื้อหาที่ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่ได้ในการประเมิน
2. ภาพรวมของคู่มือ	- ภาพรวมของคู่มือต้องปรับปรุงให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ คู่มือนี้เป็นคู่มือที่ใช้ประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยทำกรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ 8 สมรรถนะเป็นตัวตั้ง และประเมินตามสมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะนี้ ส่วนที่คิดว่า ไม่ต้องนำเสนอก็คือรายละเอียดในบทที่ 2 เพราะเป็นทฤษฎีมากเกินไป ระบุไว้เฉพาะเนื้อหาที่จำเป็นก็พอ

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3. การสรุปและประเมินผล	- เนื้อหาค่อนข้างมาก ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน จะต้องศึกษาเนื้อหาอย่างละเอียด ให้เข้าใจถ่องแท้จึงจะได้ผลของการประเมินที่เที่ยงตรง ตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุด รูปแบบการนำเสนอ อาจสรุปเป็น Flow chart เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น - เนื้อหาค่อนข้างมาก ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน จะต้องศึกษาเนื้อหาอย่างละเอียด ให้เข้าใจถ่องแท้จึงจะได้ผลของการประเมินที่เที่ยงตรง ตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุด รูปแบบการนำเสนอ อาจสรุปเป็น Flow chart เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น - คู่มือค่อนข้างมีรายละเอียดในหัวข้อต่างๆ ค่อนข้างมาก รูปแบบการนำเสนอชัดเจนดี แต่ในส่วนของ การให้คะแนนคงต้องอธิบายเพิ่มเติมอีกบ้าง - ควรมีข้อเสนอแนะในการแปลผลไปสู่การพัฒนาหรือการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาสมรรถนะเป็นรายบุคคลด้วยเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล - การวัดผลและการประเมินเป็นส่วนที่น่าสนใจและนำไปใช้ได้จริงควรรวมไว้ในเล่มเดียวกัน และถ้ามีตัวอย่างยกมาให้ดูก็จะยิ่งดี ทำให้อ่านไปใช้มีความมั่นใจ โดยการเห็นตัวอย่างจริง จะทำให้สามารถนำไปปฏิบัติได้มากยิ่งขึ้น
4. วัตถุประสงค์ของคู่มือ	- ควรระบุว่า จะประเมินข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และควรระบุเกณฑ์ของผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารด้วย
5. ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้คู่มือ	- คู่มือเล่มนี้ถ้าปรับให้กะทัดรัดและมีรูปแบบที่ชัดเจนว่าเป็นคู่มือ มั่นใจว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมาก - ถ้านำคู่มือนี้มาประเมินใช้จริง แล้วมีการสรุปตัดสินที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการพัฒนาข้าราชการก็จะเป็นประโยชน์มากในด้านการพัฒนารายบุคคล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ เพื่อปรับปรุงคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ ได้คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2

3.3 ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน

ผู้วิจัยได้นำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 ไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา คือ หัวหน้าส่วนฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะขึ้นไปเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน โดยให้ศึกษารายละเอียดและพิจารณาการใช้คู่มือ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ และขอให้ตอบแบบสอบถามชุดที่ 2 คือ แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ ปรากฏผลดังตาราง 12

ตาราง 12 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปใช้

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. โครงสร้างคู่มือ			
1.1 ส่วนประกอบของคู่มือครบถ้วน	4.40	0.55	มาก
1.2 จำนวนหน้าเหมาะสมเพียงใด	4.57	0.50	มากที่สุด
1.3 ขนาดของตัวอักษร	4.83	0.38	มากที่สุด
1.4 รูปแบบการพิมพ์	4.43	0.50	มาก
โดยภาพรวมของโครงสร้างคู่มือ	4.56	0.20	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์			
2.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือมีความชัดเจน	4.63	0.50	มากที่สุด
2.2 ภาษาที่ใช้ในการเขียนวัตถุประสงค์	4.13	0.35	มาก
2.3 ครอบคลุมสาระที่จำเป็น	4.50	0.51	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.4 มีความเป็นไปได้	4.83	0.38	มากที่สุด
2.5 เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4.07	0.58	มาก
โดยภาพรวมของวัตถุประสงค์	4.43	0.32	มาก
3. เนื้อหา			
3.1 เนื้อหาสอดคล้องวัตถุประสงค์	4.87	0.35	มากที่สุด
3.2 เนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์	4.33	0.48	มาก
3.3 การจัดเรียงลำดับเนื้อหา	4.50	0.51	มากที่สุด
3.4 ความง่ายของเนื้อหาเหมาะสมกับระดับของผู้ใช้	4.23	0.50	มาก
3.5 เนื้อหามีความชัดเจน	4.17	0.38	มาก
3.6 เนื้อหาน่าสนใจ	4.53	0.57	มากที่สุด
3.7 ใช้ภาษาได้กระชับชัดเจนเข้าใจง่าย	4.37	0.62	มาก
3.8 ยกตัวอย่างประกอบได้ชัดเจนเหมาะสม	4.20	0.55	มาก
3.9 เนื้อหาสามารถนำไปใช้ได้	4.60	0.50	มากที่สุด
โดยภาพรวมของเนื้อหา	4.42	0.22	มาก
4. การประเมินผล			
4.1 การวิเคราะห์ผลและการประเมินผลมีความชัดเจน	4.37	0.56	มาก
4.2 การแปลผลการประเมินและการนำเสนอผล			
การประเมินครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน	4.13	0.51	มาก
4.3 การสรุปผลการประเมิน	4.20	0.61	มาก
โดยภาพรวมของการประเมินผล	4.23	0.12	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 30)	ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. ประสิทธิภาพของการใช้คู่มือ			
1. มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	4.27	0.52	มาก
2. สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปใช้ได้จริง	4.40	0.50	มาก
3. สามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้จริง	4.27	0.45	มาก
โดยภาพรวมของประสิทธิผลการใช้คู่มือ	4.31	0.75	มาก
โดยภาพรวมของคู่มือทุกองค์ประกอบ	4.39	0.13	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มีความเห็นว่า คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหาการประเมินผล และประสิทธิภาพการใช้คู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23-4.43$)

จากการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ ผู้วิจัยได้ขอเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาคู่มือ ดังนี้

ตาราง 13 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาคู่มือ

ประเด็น	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ที่ได้รับ การประเมิน	1. ควรเพิ่มเติมหลักเกณฑ์และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ที่ ได้รับการประเมินและวิธีการติดตามผลการพัฒนา เพื่อให้มีความ สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
2. เกณฑ์การประเมินสมรรถนะ	2. คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในกรณีนี้เป็น การประเมินสมรรถนะกลางๆ ของ สป. เท่านั้น ซึ่งในการปฏิบัติงานจริง ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาจะมีเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของ บุคคลากรตามมาตรฐานของหน่วยงาน ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหาร ระดับสูงซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ได้ตรงตามประเด็นและความต้องการ
3. การจัดอบรม	3. ควรจัดอบรมให้แก่ข้าราชการทุกคนในเรื่องการประเมินบุคคลากร โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจตรงกัน โดย อาจจะเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวกับการใช้คู่มือซึ่งข้าราชการทุกคน จำเป็นต้องทำความเข้าใจ เนื่องจากเป็นนโยบายของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ ก.พ. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ทำงานของข้าราชการมากขึ้น
4. ผู้ประเมินสมรรถนะ	4. ควรจัดระดับคนที่ทำแบบประเมินด้วย เพราะบางคนมีความรู้มา ก่อนแล้ว แต่บางคนยังไม่มีความรู้เบื้องต้นมาเลยทำให้เกิดค่าเบี่ยงเบน ในการประเมินได้

สรุปและวิเคราะห์ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 30 คน โดยให้ศึกษาและพิจารณาการใช้คู่มือ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ และให้ตอบแบบสอบถาม เพื่อกำหนดเป็นประเด็นปัญหาในการสนทนากลุ่ม ได้ ดังนี้

1. เนื้อหาของคู่มือและรูปแบบการนำเสนอ เนื้อหา มีรายละเอียดมากเกินไป จะทำให้ไม่เหมาะใช้เป็นคู่มือ ควรจะจัดทำคู่มือเป็นเล่มกะทัดรัด พิมพ์ตัวหนังสือไม่เล็ก และเนื้อหาไม่แน่นจนเกินไป ควรมีตารางชัดเจน เนื้อหาที่สำคัญของคู่มือเล่มนี้ คือวิธีการสรุปผลการประเมิน

และวิธีการวิเคราะห์ผลยังมีน้อยเกินไป รวมทั้งควรเพิ่มเนื้อหาที่ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่ได้จากการประเมิน

2. องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและหน้าที่ของคณะกรรมการ ควรเพิ่มเติมในรายละเอียด

3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ควรแยกเป็นตามสมรรถนะหลักโดยไม่ควรใช้ตารางประเมินร่วมกัน รูปแบบของเครื่องมือควรเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ รวมทั้งแบบบันทึกข้อมูลในด้านข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะของผู้รับการประเมิน

4. ขั้นตอนการประเมิน ควรเพิ่มเติมหลักเกณฑ์และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ที่ได้รับการประเมินและวิธีการติดตามผลการพัฒนา

3.4 ผลการตรวจสอบลำดับความสำคัญของสมรรถนะโดยภาพรวม และรายสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน

ผู้วิจัย ได้นำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานมาสร้างเป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และนำไปให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พิจารณาลำดับความสำคัญของสมรรถนะ โดยภาพรวมและรายสมรรถนะของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ไปใช้ในการประเมิน ดังปรากฏผลในตาราง 14

การวิเคราะห์ผลการตรวจสอบลำดับความสำคัญของสมรรถนะตามความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาและแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00	หมายถึง	มีความสำคัญมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	หมายถึง	มีความสำคัญมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	หมายถึง	มีความสำคัญปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	หมายถึง	มีความสำคัญน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49	หมายถึง	มีความสำคัญน้อยที่สุด

ตาราง 14 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะโดยภาพรวม

รายการสมรรถนะ (n = 30)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.45	0.13	มาก	5
2. การบริการที่ดี	4.47	0.17	มาก	4
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.50	0.14	มากที่สุด	3
4. จริยธรรม	4.60	0.18	มากที่สุด	1
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	4.50	0.22	มากที่สุด	3
6. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	4.50	0.23	มากที่สุด	3
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.51	0.15	มากที่สุด	2
8. มนุษยสัมพันธ์	4.44	0.21	มาก	6

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็นว่ สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม ($\bar{X} = 4.60$) รองลงมา คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.51$) และลำดับที่สาม คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.50

ตาราง 15 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (n = 30)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.1 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน	4.40	0.47	มาก	5
1.2 มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	4.47	0.51	มาก	4
1.3 พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.27	0.52	มาก	9
1.4 ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	4.30	0.62	มาก	8
1.5 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย	4.37	0.60	มาก	6
1.6 มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	4.68	0.71	มากที่สุด	1
1.7 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.47	0.82	มาก	4
1.8 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.63	0.68	มากที่สุด	2
1.9 มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	4.53	0.66	มากที่สุด	3
1.10 ไม่มีการหยุดหรือล้มเลิกการทำงานกลางคันก่อนงานจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	4.33	0.71	มาก	7

ตาราง 15 (ต่อ)

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (n = 30)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.11 มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ่งยากและ ภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายใน การทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.53	0.73	มากที่สุด	3
1.12 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับ เป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น	4.47	0.57	มาก	4
โดยภาพรวม	4.45	0.13	มาก	5

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็นว่าง เกณฑ์ พฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งโดยรวมอยู่ในลำดับที่ 5 นั้น เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า ข้อที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน คือ มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.68$) รองลงมา คือ มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายใน การทำงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.63$) ลำดับที่สามคือ มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ และมีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ่งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อ ความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.53 ตามลำดับ

ตาราง 16 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะการบริการที่ดี

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (n = 30)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
2.1 ตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ร้องขอก่อนให้บริการเสมอ	4.36	0.78	มาก	7
2.2 มีบุคลิก สีสหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ	4.68	0.48	มากที่สุด	2
2.3 มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่	4.61	0.57	มากที่สุด	3
2.4 ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ	4.57	0.44	มากที่สุด	4
2.5 สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดีและไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย	4.75	0.73	มากที่สุด	1
2.6 การบริการที่ดี ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนหรือการตำหนิจากผู้ขอรับบริการ	4.54	0.69	มากที่สุด	5
2.7 สอบถามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นก่อนที่จะร้องขอ	4.43	0.77	มาก	6
2.8 การบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.36	0.81	มาก	7
2.9 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.29	0.65	มาก	9
2.10 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริการที่ผิดพลาด	4.54	0.44	มากที่สุด	5
2.11 สามารถให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องทั่วถึง และทันเวลา	4.32	0.85	มาก	8
2.12 เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวกับผลของการบริการ	4.19	0.50	มาก	10
โดยภาพรวม	4.47	0.17	มาก	4

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็นว่ เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะการบริการที่ดีซึ่งโดยรวมอยู่ในลำดับที่ 4 นั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดีและไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย ($\bar{X} = 4.75$) รองลงมา คือ มีบุคลิก สีน้า ทำทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ ($\bar{X} = 4.68$) และลำดับที่สาม คือ มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่ ($\bar{X} = 4.61$)

ตาราง 17 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

สมรรถนะที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (n = 30)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	4.71	0.78	มากที่สุด	1
3.2 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	4.54	0.48	มากที่สุด	4
3.3 มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น	4.64	0.57	มากที่สุด	2
3.4 มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง	4.39	0.57	มาก	6
3.5 ผลของการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	4.46	0.69	มาก	5
3.6 สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น	4.57	0.63	มากที่สุด	3
3.7 สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้	4.57	0.49	มากที่สุด	3
3.8 ผลของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	4.46	0.55	มากที่สุด	5
3.9 สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	4.54	0.81	มากที่สุด	4
3.10 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.77	มาก	5
3.11 สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้	4.46	0.62	มาก	5
3.12 ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมาขอความคิดเห็นอยู่เสมอ	4.14	0.48	มาก	7
โดยภาพรวม	4.50	0.14	มากที่สุด	3

จากตาราง 17 พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็นว่ เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพซึ่งโดยรวมอยู่ในลำดับที่ 3 นั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมา คือ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น ($\bar{X} = 4.64$) และลำดับที่สามคือ สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ เพื่อสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.57 ตามลำดับ

ตาราง 18 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะจริยธรรม

รายการสมรรถนะที่ 4 จริยธรรม (n = 30)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
4.1 ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ	4.64	0.57	มากที่สุด	6
4.2 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด	4.68	0.43	มากที่สุด	5
4.3 กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่เสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ขัดกัน	4.32	0.61	มาก	10
4.4 การมีจรรยาบรรณในการทำงานช่วยป้องกันความเสียหายขององค์กรได้	4.71	0.56	มากที่สุด	4
4.5 คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	4.60	0.39	มากที่สุด	7
4.6 เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ	4.82	0.44	มากที่สุด	1
4.7 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด	4.71	0.64	มากที่สุด	4
4.8 สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานและป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขึ้น	4.32	0.58	มาก	10
4.9 มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	4.75	0.43	มาก	3
4.10 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่รุนแรงที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับของข้าราชการ	4.54	0.73	มากที่สุด	8
4.11 แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	4.44	0.66	มาก	9
4.12 ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ	4.79	0.50	มากที่สุด	2
โดยภาพรวม	4.60	0.18	มากที่สุด	1

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็นว่ เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะจริยธรรมซึ่งโดยรวมอยู่ในลำดับที่ 1 นั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ ($\bar{X} = 4.82$) รองลงมา คือ ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ ($\bar{X} = 4.79$) และลำดับที่สามคือ มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ($\bar{X} = 4.75$)

ตาราง 19 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะความร่วมมือร่วมใจ

สมรรถนะที่ 5 ความร่วมมือร่วมใจ (n = 30)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
5.1 ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน	4.82	0.68	มากที่สุด	2
5.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของงานเสมอ	4.66	0.39	มากที่สุด	3
5.3 ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในทีมงาน	4.42	0.75	มาก	8
5.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.55	0.57	มากที่สุด	5
5.5 มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้	4.41	0.44	มาก	9
5.6 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	4.87	0.39	มากที่สุด	1
5.7 ผลของความร่วมมือร่วมใจในการทำงานที่ดี มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานส่วนบุคคลและของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.23	0.75	มาก	11
5.8 มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน และเหตุการณ์	4.53	0.55	มากที่สุด	6
5.9 มีการติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย	4.43	0.84	มาก	7
5.10 มีการประเมินข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้	4.28	0.65	มาก	10
5.11 สามารถให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมได้	4.56	0.62	มากที่สุด	4
5.12 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน	4.19	0.91	มาก	12
โดยภาพรวม	4.50	0.22	มากที่สุด	3

จากตาราง 19 พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็นว่ เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะความร่วมมือแรงร่วมใจซึ่งโดยรวมอยู่ในลำดับที่ 3 นั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.87$) รองลงมา คือ ยอมรับ และปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.82$) และลำดับที่สามคือ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของงานเสมอ ($\bar{X} = 4.66$)

ตาราง 20 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

สมรรถนะที่ 6 ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ (n = 30)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
6.1 สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	4.56	0.69	มากที่สุด	4
6.2 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้	4.71	0.81	มากที่สุด	3
6.3 สามารถจัดองค์กรได้โดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานอื่น	4.33	0.79	มาก	8
6.4 ผลของการจัดโครงสร้างมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.82	0.44	มากที่สุด	1
6.5 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้	4.71	0.54	มากที่สุด	3
6.6 สามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้	4.22	0.58	มาก	9
6.7 ผลของการใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.45	0.63	มาก	7
6.8 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.54	0.73	มากที่สุด	5
6.9 สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายประจำปีได้	4.14	0.46	มาก	11
6.10 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้	4.49	0.58	มาก	6
6.11 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรได้	4.20	0.77	มาก	10
6.12 ผลของการเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กร มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	4.77	0.63	มากที่สุด	2
โดยภาพรวม	4.50	0.23	มากที่สุด	3

จากตาราง 20 พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็น่า เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการซึ่งโดยรวมอยู่ในลำดับที่ 3 นั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานคือ ผลของการจัดโครงสร้างมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.82$) รองลงมาคือ ผลของการเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กร มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 4.77$) และลำดับที่สามคือ สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้ และสามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.71

ตาราง 21 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะที่ 7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (n = 30)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
7.1 รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ	4.64	0.57	มากที่สุด	3
7.2 มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ	4.48	0.43	มาก	7
7.3 มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลง	4.32	0.77	มาก	10
7.4 ผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	4.71	0.56	มากที่สุด	1
7.5 สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้	4.69	0.48	มากที่สุด	2
7.6 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	4.42	0.63	มาก	9
7.7 สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้	4.61	0.71	มากที่สุด	4
7.8 สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.52	0.58	มากที่สุด	6
7.9 สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	4.48	0.86	มาก	7
7.10 สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน	4.54	0.73	มากที่สุด	5
7.11 สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.46	0.66	มาก	8
7.12 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้	4.19	0.50	มาก	11
โดยภาพรวม	4.51	0.15	มากที่สุด	2

จากตาราง 21 พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็นว่ เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งโดยรวมอยู่ในลำดับที่ 2 นั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานคือ ผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมาย

ที่กำหนด ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมาคือ สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ ($\bar{X} = 4.69$) และลำดับที่สามคือ รับฟังละยอมรับข้อเสนอแนะ เพื่อ
การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.64$) ตามลำดับ

ตาราง 22 ความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (จำนวน 30 คน) เกี่ยวกับการ
การจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะมนุษย์สัมพันธ์

สมรรถนะที่ 8 มนุษย์สัมพันธ์ (n = 30)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
8.1 สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม	4.22	0.61	มาก	10
8.2 รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์	4.46	0.82	มาก	7
8.3 สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	4.29	0.75	มาก	8
8.4 มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ	4.55	0.57	มากที่สุด	5
8.5 ผลของการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	4.62	0.44	มากที่สุด	3
8.6 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน	4.17	0.92	มาก	12
8.7 สามารถนำเสนอแนวคิดเพื่อทำงานให้สำเร็จและทำให้ผู้อื่นยอมรับ	4.83	0.55	มากที่สุด	1
8.8 สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	4.53	0.55	มากที่สุด	6
8.9 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	4.63	0.74	มากที่สุด	2
8.10 ผลของการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	4.28	0.62	มาก	9
8.11 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อ สื่อสารที่ผิดพลาดช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	4.56	0.62	มากที่สุด	4
8.12 สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	4.19	0.91	มาก	11
โดยภาพรวม	4.44	0.21	มาก	6

จากตาราง 22 พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็น่า เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งโดยรวมอยู่ในลำดับที่ 6 นั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ สามารถนำเสนอแนวคิดเพื่อทำงานให้สำเร็จและทำให้ผู้อื่นยอมรับ ($\bar{X} = 4.83$) รองลงมา คือ สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 4.63$) และลำดับที่สามคือ ผลของการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 4.62$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ภายหลังการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ กับกลุ่มตัวอย่าง 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน คือ ผู้บริหารที่ได้ศึกษาและตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน ผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาและตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

ผู้วิจัย ได้กำหนดประเด็นปัญหาในการสนทนา โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ตลอดจนการสรุปประเด็นจากข้อเสนอแนะของผู้บริหารที่ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้หลังจากที่จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้รวบรวมข้อมูลและแยกตามประเด็นสำคัญที่ต้องการในรอบที่กำหนดไว้ข้างต้นแล้วนำเสนอตามข้อเสนอแนะและประเด็นสำคัญต่างๆ ปรากฏในตาราง 23

ตาราง 23 สรุปผลความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ
1. เนื้อหา และรูปแบบการนำเสนอ	- ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าคู่มือมีเนื้อหาทางวิชาการมากเกินไป เนื้อหาที่สำคัญคือวิธีการสรุปผลการประเมินและการวิเคราะห์ผลยังมีน้อยเกินไป ควรเพิ่มเนื้อหาที่ว่าด้วยการพัฒนานุเคราะห์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่ได้จากการประเมิน
2. คณะกรรมการประเมิน	- ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เสนอว่าคณะกรรมการที่ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนฝ่ายต่างๆ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และหัวหน้าส่วน / ฝ่าย / หัวหน้างานทุกกลุ่มงาน จำนวน 5 – 7 คน ถ้ามีผู้ที่เป็นหัวหน้างานจำนวนมากควรให้มาจากการเลือกตั้ง และให้อยู่ในวาระไม่เกิน 2 ปี
3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน	- ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า เครื่องมือหรือแบบประเมินสมรรถนะควรแยกเป็นรายสมรรถนะและเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมิน ควรจัดแบบประเมินตามองค์ประกอบของผลการวิจัย คือสมรรถนะละ 1 ชุด รวมแบบประเมิน ประเมิน 8 สมรรถนะ จะทำให้เข้าใจง่ายกว่าการมีแบบประเมินย่อย
4. ขั้นตอนการประเมิน	- ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเสนอให้จัดทำแนวทางของขั้นตอนการประเมินเป็นแผนภาพสรุป เพื่อความชัดเจนในการใช้คู่มือ
5. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน	- ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเห็นด้วยกับการให้ผู้ประเมิน 3 กลุ่ม คือ ประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาประเมิน และเพื่อนร่วมงานประเมินเพราะที่ผ่านมาจะได้รับ การประเมินจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น โดยให้ข้อเสนอแนะว่าเพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้ประเมินควรมากกว่า 1 คน เนื่องจากการมีผู้ประเมินหลายคนจะสามารถถกคตติลงได้ ซึ่งการพิจารณานุเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินนั้น เพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้ประเมิน จะช่วยเสริมการประเมินของผู้บังคับบัญชาระดับต้น เนื่องจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาระดับต้น อาจไม่สามารถได้ภาพพจน์ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก ไม่อาจทำงานใกล้ชิดกับทุกคน เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกับทำงานใกล้ชิดกันการประเมินกันและกันจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์กว่า
6. ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน	- ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเสนอแนะให้จัดช่วงเวลาประเมินให้สอดคล้องกับการประเมินผลการเลื่อนขั้นเงินเดือน

หลังจากสรุปผลการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะตามผลสรุปไปปรับปรุงแก้ไขในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนและได้คู่มือฉบับสมบูรณ์ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้จริง (ภาคผนวก ก)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายที่สำคัญ เพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะ ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจน เพื่อตรวจสอบ ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ มีขั้นตอน วิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ สร้างคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยี ทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อศึกษา ความเป็นไปได้ใน การนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยี ทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การสังเคราะห์เอกสารและการสร้างเกณฑ์สมรรถนะ ผู้วิจัย ได้ศึกษา และ วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน บทบาท ภารกิจของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สมรรถนะหลัก และเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่ต้องการของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา นำเกณฑ์พฤติกรรม บ่งชี้สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พิจารณาความ สอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ แล้ว คัดเลือกเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า 0.50 นำไปใช้เป็นเกณฑ์ พฤติกรรมบ่งชี้ ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์ เทคโนโลยีทางการศึกษา

ตอนที่ 2 การสร้างคู่มือและการตรวจสอบคุณภาพคู่มือโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยนำเกณฑ์ พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ได้ จากตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบประเมินบุคคล โดย อิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงาน การศึกษานอกโรงเรียน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แล้วสร้างแบบประเมิน ความ

เป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และนำแบบสอบถามชุดนี้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้พิจารณา และตรวจสอบคุณภาพคู่มือและความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้

ตอนที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือไปใช้ และการจัดลำดับ ความสำคัญของสมรรถนะโดยภาพรวมและรายสมรรถนะ โดยนำคู่มือและแบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ รวมทั้งแบบประเมินความสำคัญของสมรรถนะในการนำไปใช้โดยภาพรวมและรายสมรรถนะ ไปตรวจสอบกับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

ตอนที่ 4 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ภายหลังการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ไปใช้ กับกลุ่มตัวอย่าง 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน คือ ผู้บริหารที่ได้ศึกษาและตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน ผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษา และตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ สุ่มมาจากผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 61 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง คือ เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา หัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะขึ้นไปเป็นผู้บริหาร มีความสนใจและต้องการพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย จำนวน 30 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม คือ ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ได้ศึกษา และพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยี

ทางการศึกษาที่ไม่ได้ศึกษาและพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีจำนวน 3 ชุด ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 แบบประเมินความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนไปใช้ แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนไปใช้

แบบสอบถามชุดที่ 3 แบบประเมินความสำคัญของสมรรถนะในการนำไปใช้โดยภาพรวมและรายสมรรถนะ แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะในการนำไปใช้โดยภาพรวมและรายสมรรถนะ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล 5 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง (IOC) ของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 2 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลค่าความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ครั้งที่ 3 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการนำคู่มือที่ได้ไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับผู้บริหารจำนวน 10 คน (ซึ่งไม่ใช่ผู้ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง) ได้ศึกษาและตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ ครั้งที่ 4 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารจำนวน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ศึกษา และตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 ไปใช้และเป็นการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะโดยภาพรวมและรายสมรรถนะ โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ครั้งที่ 5 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อการปรับปรุงคู่มือ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของรายการประเมินกับคุณลักษณะที่ใช้ในการประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้อง (IOC) ของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน คัดเลือกเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50
2. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคือถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป สรุปว่า คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริง ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยต้องทำการพิจารณาปรับปรุงคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับเพื่อให้ได้คู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนได้
3. วิเคราะห์การจัดลำดับดับความสำคัญของสมรรถนะตามความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาโดยภาพรวมและรายสมรรถนะ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบวิเคราะห์ว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาเห็นว่า สมรรถนะใดโดยภาพรวมทั้ง 8 สมรรถนะ มีความสำคัญมากที่สุด เพื่อพิจารณาว่า ควรมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมหรือส่งเสริมสมรรถนะในเรื่องใด เพื่อกระตุ้นให้เกิดสมรรถนะด้านนั้นมากขึ้น
4. วิเคราะห์การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัย ได้กำหนดประเด็นปัญหาในการสนทนา โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สรุปและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาเนื้อหาที่ได้จัดบันทึกไว้ รวบรวมและแยกตามประเด็นที่ต้องการในรอบที่กำหนดไว้ แล้วสรุปเนื้อหาประเด็นสำคัญที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม นำผลการศึกษาที่ได้มาปรับปรุงคู่มือ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการสร้างเกณฑ์สมรรถนะและเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

การสร้างเกณฑ์สมรรถนะและเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษานั้น ผู้วิจัยได้กรอบในการสร้างจากการดำเนินการสังเคราะห์

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน บทบาทภารกิจของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา การสังเคราะห์สมรรถนะหลักและเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในรายสมรรถนะที่ต้องการของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และสัมภาษณ์ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา รวมทั้งนำต้นแบบสมรรถนะหลักทั้ง 8 สมรรถนะ สำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ 8) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) มาเป็นกรอบในการพัฒนาเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้รายสมรรถนะ ได้รายการเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้รายสมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะทั้งหมด 110 รายการ

ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ได้ทั้งหมด 110 รายการ ไปตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า 0.50 ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น แล้วเหลือเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ จำนวน 96 รายการ ที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง นำไปสร้างเป็นเกณฑ์ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานบริหารงานศึกษานอกโรงเรียน ในแต่ละสมรรถนะหลักจะประกอบด้วยเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานจำนวน 12 รายการ

2. ผลการสร้างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

การสร้างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการนำคู่มือไปใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และเพื่อเป็นแนวทางในการสรุปผลและวิเคราะห์ผลการประเมิน

การสร้างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ผู้วิจัยได้แนวทางในการกำหนดกรอบในการสร้างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานบริหารงานศึกษานอกโรงเรียน ตามแนวทางที่ได้จากการสังเคราะห์

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่า คู่มือควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ในการประเมิน 2) คุณลักษณะที่ใช้ในการประเมิน 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน 4) กระบวนการในการประเมิน 5) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ 6) เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน 7) ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน 8) วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ และ 9) การนำเสนอผลการประเมิน

ผลการสร้างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ได้องค์ประกอบของคู่มือ คือ 1) วัตถุประสงค์ของคู่มือ 2) เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 4) กระบวนการในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 5) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน 6) การพิจารณาผลการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ และ 8) ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินจากประเด็นทั้ง 8 ข้อ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดจัดทำเป็นคู่มือ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของคู่มือ เพื่อเป็นแนวทางในการนำคู่มือไปใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อเป็นแนวทางในการสรุปผลและวิเคราะห์ผลการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

2. เกณฑ์สมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน และ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่ได้ มาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะหลัก 8 สมรรถนะ นำมากำหนดกรอบและรูปแบบของเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยในแต่ละสมรรถนะหลักจะประกอบด้วยเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ สมรรถนะหลักจะประกอบด้วยเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งหมด 12 รายการ

3. กระบวนการในการประเมิน โดยมีรายละเอียด คือ องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และหน้าที่ของคณะกรรมการ ซึ่งต้องทำหน้าที่ดังนี้ การดำเนินการประเมิน การสรุปผลการประเมิน การวิเคราะห์ผลการประเมิน และการนำเสนอผลการประเมิน

4. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน กำหนดบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน คือ ผู้ประเมิน ผู้ประเมิน ได้แก่ คณะกรรมการประเมินสมรรถนะ คือ ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และหัวหน้าส่วน/ฝ่ายศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ผู้บังคับบัญชาระดับต้น คือ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา หัวหน้าส่วน/ฝ่าย ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในส่วน/ฝ่ายศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และผู้รับการประเมิน คือ ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

5. การพิจารณาผลการประเมิน เพื่อวางแผนทางพิจารณาผลการประเมิน คือ พิจารณาผลการประเมินรายบุคคล พิจารณาผลการประเมินแต่ละส่วน/ฝ่าย และพิจารณาผลการประเมินในภาพรวม

6. การให้ข้อมูลป้อนกลับ กำหนดแนวทางในการให้ข้อมูลป้อนกลับและวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ

7. ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน กำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 2 ช่วง ประเมินปีละ 2 ครั้ง คือ ช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนมีนาคมประเมินครั้งที่ 1 และช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนกันยายนประเมินครั้งที่ 2

3. ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้

ผู้วิจัยได้นำร่างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ศึกษาและพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปให้ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ซึ่งไม่ใช่ผู้ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 10 คน ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ แล้วนำคู่มือฉบับปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ 2 ไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริงกับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 30 คน การวิเคราะห์ค่าความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ โดยพิจารณาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีเกณฑ์ในการพิจารณาคือ ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป สรุปว่า คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริง ถ้าค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำกว่า 3.50 ผู้วิจัยต้องทำการพิจารณาปรับปรุงคู่มือตามข้อเสนอแนะที่ได้รับเพื่อให้ได้คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินของบุคลากรในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการได้จริง

ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน

5 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ และเนื้อหา มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62 - 3.88$) ส่วนการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$)

ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ของผู้บริหาร

ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ซึ่งไม่ใช่ผู้ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 10 คน พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็นว่า คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียนฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ วัตถุประสงค์ เนื้อหา และประสิทธิผลการใช้คู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58-3.77$) ส่วนการประเมินผลมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)

ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ของผู้บริหาร

ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็นว่า คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิผลการใช้คู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23-4.43$)

สรุปประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 30 คน โดยให้ศึกษาและพิจารณาการใช้คู่มือ เพื่อกำหนดเป็นประเด็นปัญหาในการสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. เนื้อหาของคู่มือและรูปแบบการนำเสนอ เนื้อหามีรายละเอียดมากเกินไปจะทำให้ไม่เหมาะใช้เป็นคู่มือ ควรจะจัดทำคู่มือเป็นเล่มกะทัดรัด พิมพ์ตัวหนังสือไม่เล็กและเนื้อหาไม่แน่นจนเกินไป ควรมีตารางชัดเจน เนื้อหาที่สำคัญของคู่มือเล่มนี้ คือวิธีการสรุปผลการประเมิน และวิธีการวิเคราะห์ผลยังมีน้อยเกินไป รวมทั้งควรเพิ่มเนื้อหาที่ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากร เพื่อ

แก้ไขจุดอ่อนที่ได้ในการประเมิน

2. องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและหน้าที่ของคณะกรรมการ ควรเพิ่มเติมในรายละเอียด

3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ควรแยกเป็นตามสมรรถนะหลักโดยไม่ควรใช้ตารางประเมินร่วมกัน รูปแบบของเครื่องมือควรเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ รวมทั้งแบบบันทึกข้อมูลในด้านข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะของผู้รับการประเมิน

4. ขั้นตอนการประเมิน ควรเพิ่มเติมหลักเกณฑ์และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ที่ได้รับการประเมินและวิธีการติดตามผลการพัฒนา

4. ผลการตรวจสอบลำดับความสำคัญของสมรรถนะโดยภาพรวม และรายสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 30 คน

ผู้วิจัย ได้นำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานมาสร้างเป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และนำไปให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้พิจารณาลำดับความสำคัญของสมรรถนะโดยภาพรวมและรายสมรรถนะของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ไปใช้ในการประเมิน วิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาโดยภาพรวมและรายสมรรถนะ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบวิเคราะห์ว่าผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาเห็นว่าสมรรถนะใดโดยภาพรวมทั้ง 8 สมรรถนะมีความสำคัญมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะ พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษามีความเห็นว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม ($\bar{X} = 4.60$) รองลงมาคือ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.51$) และลำดับที่สามคือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.50

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม ภายหลังการทดลองใช้คู่มือกับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา 2 สัปดาห์ โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน คือ ผู้บริหารที่ได้ศึกษาและทดลองใช้คู่มือ จำนวน 4 คน ผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาและทดลองใช้คู่มือ จำนวน 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สรุปและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้ดังนี้

5.1 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้เสนอว่าเนื้อหาที่สำคัญของคู่มือคือ วิธีการสรุปผลการประเมินและการวิเคราะห์ผลยังมีน้อยเกินไป ควรเพิ่มเนื้อหาที่ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากร เพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่ได้จากการประเมิน

5.2 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเสนอว่าคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนฝ่ายต่างๆ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และหัวหน้าส่วน / ฝ่าย / หัวหน้างาน ทุกกลุ่มงาน จำนวน 5 – 7 คน ถ้ามีผู้ที่เป็นหัวหน้างานจำนวนมากควรให้มาจากการเลือกตั้ง และให้อยู่ในวาระไม่เกิน 2 ปี

5.3 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า เครื่องมือหรือแบบประเมินสมรรถนะ ควรแยกเป็นรายสมรรถนะและเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมิน ควรจัดแบบประเมินตามองค์ประกอบของผลการวิจัย คือ สมรรถนะละ 1 ชุด รวมแบบประเมินที่สามารถใช้ประเมิน 8 สมรรถนะ จะทำให้เข้าใจง่ายกว่าการมีแบบประเมินย่อย

5.4 ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเสนอแนะให้จัดช่วงเวลาประเมินให้สอดคล้องกับการประเมินผลการเลื่อนขั้นเงินเดือน

หลังจากสรุปผลการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะตามผลสรุปไปปรับปรุงแก้ไขในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนและได้คู่มือฉบับสมบูรณ์ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้จริง

อภิปรายผล

1. ผลการสร้างเกณฑ์สมรรถนะและเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

การสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีหลายวิธี ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินสมรรถนะ/เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารงาน บทบาทภารกิจของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาและสังเคราะห์สมรรถนะหลักและเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่ต้องการของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา รวมทั้งการสัมภาษณ์ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อศึกษาความคิดเห็น ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย ครบถ้วน และเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงาน

การศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ กุลยา ตันติผลาชีวะ (2537: 146) ที่ได้เสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะไว้ดังนี้ 1) วิธีการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgment) เป็นการใช้วิธีการสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติการทางวิชาชีพต่างๆ ว่า ผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้น ควรต้องมีความรู้ เจตคติ หรือทักษะที่จำเป็น และต้องการทางด้านใดบ้าง 2) การประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นการศึกษาจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ประเมินความต้องการขององค์กร หรืออาจประเมินจากความต้องการทางนโยบายที่เร่งด่วน หรือจำเป็นที่จะต้องจัดกระทำว่า จำเป็นจะต้องเตรียมบุคลากรในองค์กรให้พร้อมต่อภาระงาน โดยให้มีความรู้ ความสามารถ/ทักษะ และเจตคติที่ต้องการเป็นอย่างไรบ้าง 3) การวิเคราะห์งานหรือบทบาท (Task Analysis or Role Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติ หรือเรียนรู้ และแยกแยะให้ย่อยลงในรายละเอียด 4) การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำรา โดยการกำหนดสมมติฐานว่าประสิทธิภาพที่ต้องการนั้นจะต้องอาศัยสมรรถนะอย่างใดบ้าง

ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมาสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พิจารณาความสอดคล้อง และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้ข้อสรุปว่า เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรง ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ซึ่งสอดคล้องกับ อรพินทร์ ชูชม (2542: 2) กล่าวว่า การประเมินความเที่ยงตรง เป็นการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเป็นจุดเริ่มต้นในการวัด ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หมายถึง การเลือกคำถามที่สามารถใช้เป็นดัชนีที่ดีได้ ไม่ต้องทดสอบทางสถิติ เพียงแต่เชื่อว่า คำถามที่สร้างขึ้นมานั้นเป็นตัวแทนของคำถามทั้งหมดได้ (Universal of question) วิธีที่นิยมในการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่า มีความชัดเจนและเป็นไปได้หรือไม่ที่จะใช้เป็นแบบประเมิน นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบความ ชัดเจนเชิงภาษา (Formal Test of Linguistic) การตรวจสอบความเที่ยงตรงสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็นตัวเลขได้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548: 5 – 6) ได้เสนอว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้น มีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ อย่างไรก็ตามการกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ขึ้นๆ ก็เพื่อสื่อสารให้เข้าใจ และเป็นกลไกที่ทำให้องค์กร ทราบว่า สมรรถนะนั้นๆ มีขอบเขต หรือครอบคลุมพฤติกรรมอะไรบ้างที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

บรรลุปเป้าหมาย เกณฑ์พฤติกรรมตัวอย่างนั้น เป็นเพียงตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจ ระดับสมรรถนะ ได้ดีขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การนำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานมาใช้เป็นการกำหนด กฎกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ตรงกันก่อน

2. ผลการสร้างคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

การสร้างคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนด เป็นร่าง คู่มือ โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ในคู่มือ คือ 1) วัตถุประสงค์ของคู่มือ 2) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน 3) องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน 4) หน้าที่ของคณะกรรมการประเมิน 5) การประเมินผลการประเมิน 6) แบบสรุปผลการประเมิน 7) การวิเคราะห์ผลการประเมิน 8) การแปลผลการประเมิน 9) วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ 10) การนำเสนอผลการประเมิน 11) ภาษาที่ใช้ในคู่มือ พบว่า รายละเอียดโครงสร้างเนื้อหาของคู่มือในแต่ละประเด็นมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน คือ ผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน และคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งกลุ่มผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา เห็นด้วยกับการกำหนดให้มีผู้ประเมิน มากกว่า 1 คน โดยเชื่อว่า จะสามารถลดอคติ ความลำเอียงที่เกิดจากเหตุผลส่วนตัวลงได้ การพิจารณาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินนั้น เพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้ประเมิน จะช่วยเสริมการประเมินของผู้บังคับบัญชาระดับต้นได้ อาจจะไม่เนื่องจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาระดับต้น อาจไม่สามารถได้ภาพพจน์ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่มีได้บังคับบัญชา จำนวนมาก ไม่อาจทำงานใกล้ชิดกับทุกคน และอาจจะทำการประเมิน โดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูลจริง เนื่องจากไม่มีการบันทึกพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันทำงานใกล้ชิดกันประเมินกันจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากกว่า เนื่องจากวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และทำการประเมิน ในการสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการ ที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548) กล่าวคือ ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา และผู้ที่สังเกต และประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิด หรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะ แบบมีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิด หรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่า บุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด ทั้งนี้

เนื่องจากสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงานเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานที่ต้องการ การประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึก และทำการประเมินและสอดคล้องกับ วีรวัธ มาหะศิรินันท์ และ วุฒิพงษ์ ยศธาสโรดม (2547) ได้กล่าวว่า ผู้ประเมินสมรรถนะควรเป็นผู้ที่มีการติดต่อกับผู้รับการประเมินอยู่เป็นประจำ และมีโอกาสสังเกตและติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริงภายใต้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ บทบาทที่สำคัญของผู้ประเมินดังนี้ 1) ผู้ประเมินควรจะเป็นหัวหน้างานในสายปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการสังเกตการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในสถานที่ทำงานจริง 2) ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจตามหลักฐานของผลการปฏิบัติงานและมั่นใจด้วยว่าประเภทและคุณภาพของหลักฐานมีความถูกต้องและเพียงพอตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 3) ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินหลายรูปแบบ แต่รูปแบบหลักๆ ของการประเมินจะต้องเป็นการสังเกตผลการปฏิบัติงาน โดยมีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอ 4) ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการบันทึกผลการประเมิน รายละเอียดของหลักฐานและผลการตัดสินใจต้องถูกบันทึกไว้ในประวัติของการประเมิน

ช่วงเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน จากการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างเสนอให้ประเมินในช่วงเดียวกับการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกำหนดช่วงเวลานั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน สำหรับการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเพื่อเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับให้ทราบถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ มัมฟอร์ด (Mumford. 1980: 175) ได้เสนอว่า ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 – 2 ครั้ง หรือเมื่อครบวงจรในการทำงานหนึ่งๆ (Task Cycle) ผู้วิจัยไม่ได้ปรับแก้ เนื่องจากการประเมิน ตามการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากช่วงเวลาในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ควรประเมินเป็นระยะเมื่อสิ้นสุดงาน

3. ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้

การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ เพื่อให้แน่ใจว่าคู่มือที่สร้างขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงสร้าง วัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิผลของคู่มือ โดยนำคู่มือที่ได้ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้กับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา คือ หัวหน้าส่วนฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะขึ้นไปเป็นผู้บริหาร (ซึ่งไม่ใช่ผู้ที่

เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 10 คน ได้ศึกษา และพิจารณาการใช้คู่มือ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ และให้ตอบแบบสอบถามประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และนำคู่มือไปปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการให้ศึกษา และพิจารณาการใช้คู่มือ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ จากนั้นจึงได้นำคู่มือไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริงกับผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา คือหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน ได้ศึกษา และพิจารณาการใช้คู่มือ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ และติดตามผลโดยให้ตอบแบบสอบถามชุดที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ ที่ควรนำมาอภิปราย คือ คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริง เนื่องจากได้ผ่านการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ โดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา พบว่า คู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมด มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิภาพการใช้คู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า คู่มือเล่มนี้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากร ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

4. ผลการตรวจสอบลำดับความสำคัญของสมรรถนะโดยภาพรวม และ รายสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จำนวน 30 คน

จากการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของ 8 สมรรถนะ ที่มีความสำคัญ ในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะจริยธรรมมากที่สุด รองลงมา คือ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง และลำดับที่สาม คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาได้เล็งเห็นว่าสมรรถนะในด้านจริยธรรมมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาข้าราชการเพื่อยกระดับคุณภาพและคุณธรรม เนื่องจากระบบราชการจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในการผลักดัน ดำเนินการตามภารกิจหน้าที่ ดังนั้นจึงต้องการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้พร้อมในการปรับตัว เพื่อรองรับภารกิจและรูปแบบการทำงานใหม่ ให้เกิดทัศนคติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติราชการ

ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และมีการปรับตัวให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีความทันสมัยและสอดคล้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการณ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ แบลนเชโร โบโรสกี และ เดอร์ (Blancero, Boroski; & Dyer. 1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการ ในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี 3 สมรรถนะที่สำคัญ คือ คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความเป็นเหตุเป็นผลและความเป็นจริง การให้ความสำคัญกับการประเมินสมรรถนะดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ได้พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ในส่วนที่เป็นจุดอ่อน และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะ ในด้านที่ยังขาดอยู่ และต้องการพัฒนาให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการไทยที่หวังผลในด้านการพัฒนาข้าราชการ โดยการยกระดับคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรม ควบคู่กันไป

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นปัญหาในการจัดกลุ่มสนทนา โดยยึดตามจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัย เพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม คือ ผู้บริหารที่ได้ศึกษาและตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน ผู้บริหารที่ไม่ได้ศึกษาและตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ จำนวน 4 คน และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 คน ซึ่งสอดคล้องกับ สจ๊วต และ ชามดาซานี (นิภา พงศ์วิรัตน์. 2547; อ้างอิงจาก Stewart; & Shamdasani. 1991) ได้เสนอว่า ขนาดของกลุ่มสนทนาควรมีจำนวนอยู่ระหว่างจำนวน 6 – 12 คน เนื่องจากถ้าขนาดของกลุ่มสนทนามากกว่า 12 คน จะทำให้ควบคุมการสนทnalำบาก แต่จำนวนผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาก็ไม่ควรน้อยกว่า 6 คน เพราะจะทำให้ความน่าเชื่อถือของข้อมูลลดลง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน รวมทั้งผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. การนำแบบประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้ให้ใช้ควบคู่กับคู่มือและขอให้ศึกษารายละเอียดของคู่มือก่อนนำไปใช้
2. รายละเอียดของคู่มือสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เช่น บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์การประเมิน และคณะกรรมการประเมิน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ในการประเมินของหน่วยงานเป็นหลัก
3. จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาเห็นว่า สมรรถนะจริยธรรม มีความสำคัญมากที่สุด ดังนั้น ควรมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมหรือส่งเสริมในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดสมรรถนะด้านนี้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผลการวิจัยนี้ เป็นการสร้างแบบประเมินสมรรถนะที่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผ่านการตรวจสอบยืนยันความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และการนำไปทดลองตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ จะทำให้แบบประเมินนี้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้นควรทำวิจัยต่อไปในประเด็นต่างๆ คือ การวิจัยนี้ได้นำแบบประเมินสมรรถนะไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ จึงควรมีการวิจัยการนำไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับหลายๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้ที่ชัดเจนเหมาะสมมากขึ้น
2. หากนำรายการประเมินไปพัฒนาให้มีความสมบูรณ์แล้ว และมีการสร้างเกณฑ์สมรรถนะการตัดสินเชิงคุณภาพและปริมาณ ควรมีการทดลองใช้ในสภาพจริง ซึ่งผลของการนำไปใช้จริงจะบ่งบอกคุณภาพ และความเที่ยงตรงของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ เงื่อนไขการประเมินในแง่ความเที่ยงตรงเชิงสภาพจริง (Face Validity) ได้ชัดเจนที่สุด และบ่งบอก ความเชื่อมั่น (Reliability) ของรายการประเมินของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน เพราะความเชื่อมั่นของรายการประเมิน ถ้าได้รวบรวมข้อมูลจากการนำแบบประเมินไปใช้จริง จะมีความชัดเจนของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินมากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฎ ก.พ. ฉบับที่ 10. (2538, 30 มิถุนายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 112 ตอนที่ 23 ก.
กวี วงศ์พัฒน์. (2535). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. *เพิ่มผลผลิต*. 31(4): 30 – 35.
- เกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. (2548, 12 ตุลาคม). สัมภาษณ์โดย ประมา ศาสตร์ระจุ
ที่กระทรวงศึกษาธิการ.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2537). *การฝึกอบรม : 1 เอกสารคำสอน ประกอบการสอนวิชา ปว. 671
การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- เกศริน มนูญผล. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสมรรถภาพด้านการจัดทำ
หนังสือเสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น*. ปรินญาณินทร์ กศ.ด.
(การวิจัยพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- เจณศิริ ไพบูลย์สวัสดิ์. (2542). *การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนกสังกัดค่ายพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์โครงการ
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชมพันธ์ กุญชร ณ อยุธยา. (2530). *เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ:
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2540). *กลยุทธ์การพัฒนาคนสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ โปรแกรม 1
กาจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนานุเคราะห์*. กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงก์.
- ดุจดาว ดวงเด่น. (2540). *การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ : กรณีศึกษาพนักงานเงิน
ฝากบัญชี ธนาคารไทยทุน จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตร์
มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). Competency Based Human Resource Management.
วารสารบริหารคน. 21(2): 26 – 41.
- อึ้ง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
พัฒนาศึกษา.

- นิภา พงศ์วิรัตน์. (2547). การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ
โรงเรียนในกรุงเทพมหานคร. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญยมาศ มารยาตร์. (2542). การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์หลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปริญญา พิษณุวิจิตร. (2544). การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของ บริษัท
บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตร์
มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิ. (2543). การนำ Competency สู่ภาคปฏิบัติ. วารสารบริหารคน. 21(2)
23 – 28.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พนิจดา วีระชาติ. (2543). การฝึกอบรมกับการอาชีพ. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้า.
- พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์. (2543). ผู้จัดการฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- พิทยา นันทวิจิตร. (2541). การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานสินเชื่อ กรณีศึกษา
พนักงานสินเชื่อระดับหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อ
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- พุมิ เด่นสมพรพันธ์. (2543). การศึกษาขีดความสามารถหลักเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบ
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสาขาพระราม4 ธนาคาร
เพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). การจัดการทรัพยากรคน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

- ยุวดี ภาษา. (2536). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดการเรียนแบบที่ใช้ปัญหาเป็นหลัก สำหรับอาจารย์พยาบาล*. ปริญญาโท กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. (2537). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วีรวิทย์ มาณะศิรินันท์; และ วุฒิพงษ์ ยศธาสโรดม. (2547). *การประเมินโดยอิงกับความสามารถ*.
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวพินิจเชิงระบบ*.
วารสารข้าราชการ. 42 (3): 28 – 47.
- ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา. (2546). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เจ. ลิฟวิ่ง จำกัด.
- . (2547ก). *การประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรระหว่าง วันที่ 28 – 30 มกราคม 2547 ณ โรงแรมริเวอร์วิวเพลส จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. กรุงเทพฯ: ถ่ายเอกสาร.
- . (2547ข). *รายงานการศึกษาประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- . (2548). *สรุปผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2547*. กรุงเทพฯ: ถ่ายเอกสาร.
- สังัด อุทรานันท์. (2532). *พื้นฐานและหลักการพัฒนหลักสูตร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมเกียรติ ศรีลัมพ์. (2547). *การปฏิรูประบบราชการไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ประดิพัทธ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ. (2545). *คิดใหม่ ทำใหม่ จะปฏิรูประบบราชการไทยได้จริงหรือ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2548, จาก
<http://ocsc.go.th/veform/PDF/competency.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. (2543). *การปฏิรูประบบราชการ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ*. กรุงเทพฯ: ศรีเมืองการพิมพ์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *ร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2548 – 2552)*. สืบค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2548, จาก <http://www.moe.go.th/webpd/yut1.1.doc>.
- . (2549). *การพัฒนาสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบัน สคปศ.

- สุนทร พรหมรัตน์พงษ์. (2548, 4 สิงหาคม). สัมภาษณ์โดย ประมา ศาสตระจุติ
ที่ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา.
- สุริยา เหมตะศิลป์. (2537). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการพัฒนา
หลักสูตรแบบมีฐานมาจากระดับโรงเรียน สำหรับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. ปรินิพนธ์
กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสน่ห์ จัยโต. (2545). *สู่การปฏิรูประบบราชการด้วยการฝึกอบรมเชิงระบบ: มิติใหม่ และ
พาราไดม์ใหม่*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อมร รักษาสัตย์; และ โสรัจ สัจจิตกุล. (2525). *การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ:
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรพินท์ ชูชม. (2542). *การวิเคราะห์เครื่องมือวัดตัวแปรตามแนว CTT (Classical Test
Theory)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัจฉกร. (2542). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ:
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- อจริยา วัชรวิวัฒน์. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการวิจัยสำหรับ
นักศึกษายาบาลศาสตร์*. ปรินิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษา
นอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- Becker, B. E.; Huselid, M. A.; & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People,
Strategy, Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Blancero, D.; Boroski, L.; & Dyer, L. (1996, July). *Key Competencies for a Transformed
Human Resource Organization: Results of a Field Study*. Human Resource
Management. 35: 383 – 403.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley & Son.
- Byars, Lloyd L.; & Rue, Leslie W. (1994). *Human Resource Management*. 4th ed.
Boston: Richard D. IRWIN Inc.
- Carrell, M. R; Kuzmits, F. E.; & Elbert, N. F. (1992). *Personnel Human Resource
Management*. 4th ed. New York : MacMillan.

- Cascio, W. F. (1998). *Applied Psychology in Personnel Management*. 5th ed. London: Prentice Hall.
- Dales, M.; & Hes, K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1997). *Personnel / Human Resource Management*. 7th ed. London: Prentice-Hall International.
- Fisher Cynthia D.; Schoenfeldt, Lyle F.; & Shaw, James B. (1996). *Human Resource Manangement*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gagne, Robert M.; & Medsker, Karen L. (1996). *The Conditions of Learning: Training Applications*. Florida: Harcourt Brace.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies*. San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Hearn, G.; et. al. (1997, January). Defining Generic Professional Competencies in Australia: Toward a Framework for Professional Development : Asia Pacific. *Journal of Human Resources*. 34:157 – 180.
- Invancevich, John M. (1998). *Human Resource Management: Foundation of Personnel*. 5th ed. Homewood: Irwin.
- Leslie, Rae. (1998). *Using People Skills in Training and Development*. London: Kogan Page.
- McLagan, P. (1997). Competencies : The Next Generation. *Training and Development*. 40 – 47.
- Mumford, A. (1980). *Handbook of Management*. Cambridge : The University Press.
- Nagelsmith, L. (1995). Competence : An Evolving Concept. *The Journal of Consulting Education in Nursing*. 26(6): 245 – 248.
- O' Hagan, K. (1996). *Competence in Social Work Practice: A Practical Guide for Professional*. London: Prentice Hall.
- Parry, S. B. (1996). The Quest for Competencies. *Journal Training*. 48 – 56.
- Rylatt, A.; & Lohan, K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Scarpello, V. G.; Ledvinka, J. & Bergman, T. J. (1995). *Human Resource Management : Environment and Function*. Ohio: International Thomson.
- Singer, M. G. (1990). *Human Resource Management*. New York: PWS-KENT.

Spencer, M. L.; & Spencer, M. S. (1993). *Competency at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Son.

Stahl, Glenn O. (1971). *Public Administration*. New York: Harper & Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

คำนำ

คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนเล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมายให้เป็นคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน สำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่เป็นหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะขึ้นไปเป็นผู้บริหารของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

เนื้อหาของคู่มือ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของคู่มือ วิธีการใช้คู่มือ ความสำคัญของการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ กระบวนการและขั้นตอนในการประเมิน ช่วงเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ขั้นตอนการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน (แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน) การนำเสนอผลการประเมิน รวมทั้งการวัดผล และประเมินผลการประเมิน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเป็นประโยชน์ต่อศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และหน่วยงานระดับเดียวกันภายในสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำคู่มือเล่มนี้ไปใช้ในการประเมินสมรรถนะของบุคคล และผลที่ได้สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้จัดทำขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำคู่มือเล่มนี้ไว้ ณ โอกาสนี้

ประมา ศาสตรระจุ

คู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาภายนอกโรงเรียน

ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นหน่วยงานราชการสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา
นอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทภารกิจหลักในการผลิตและเผยแพร่
สื่อการศึกษารูปแบบต่างๆ ได้แก่ รายการโทรทัศน์และวิดีโอทัศน์เพื่อการศึกษา รายการวิทยุ เพื่อ
การศึกษา สื่อคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา และสื่อการศึกษาเพื่อคนพิการ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
สำหรับการศึกษา ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย โดยการให้บริการสื่อแก่หน่วยงาน และ
สถานศึกษา รวมทั้งจัดเผยแพร่ออกอากาศทางสถานีวิทยุ และสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็น
หน่วยงานที่มีภารกิจในการส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษานอกโรงเรียนให้ทั่วถึงกลุ่มเป้าหมาย
ทุกชั้นทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาทางไกลและการศึกษาตามอัธยาศัยตลอดชีวิต

จากการประชุมปฏิบัติการ เรื่อง “การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร” ณ โรงแรมริเวอร์วิวเพลส
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เมื่อวันที่ 28 – 30 มกราคม 2547 ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาได้
สรุปว่า ปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนาองค์กรที่ส่งผลต่อความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนา
บุคลากรภายในหน่วยงาน คือ ผลกระทบจากนโยบายภาครัฐ ได้แก่ การนำระบบปฏิบัติงานแนว
ใหม่มาใช้ เช่น ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Scorecard : HR Scorecard)
และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) การให้ความสำคัญในการนำระบบ
สารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
ระบบการทำงานภายในองค์กร และปัญหาการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทำให้ต้องปรับกระบวนการ
การทำงาน และพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน
ผลิตผลของหน่วยงานบางส่วนมีคุณภาพลดลง บุคลากรขาดความมั่นใจในการทำงาน และขาด
ขวัญกำลังใจ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร ประสิทธิภาพในการประสานงาน เพื่อ
ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างส่วน/ฝ่ายลดลง ขาดจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน บุคลากรมีการโยกย้าย
สับเปลี่ยนหน้าที่ภายในองค์กร ทำให้ต้องเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ขาดการใช้
ทรัพยากรการผลิตที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานบางท่านยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของ
ตนเองอย่างชัดเจน (ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา. 2547ก)

จากปัญหาดังกล่าว ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา จึงได้ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับรูปแบบการปฏิรูปวิชาการแนวใหม่ และนโยบายภาครัฐ และให้ก้าวทันเทคโนโลยี รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และการมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรของหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางการศึกษาของประชาชนไทยส่วนรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาตลอดชีวิต

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาปัจจุบัน ได้ยึดหลักการประเมินตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) แบบประเมินที่ใช้ในปัจจุบันจะมีปัจจัยที่ให้ประเมิน คือ คุณภาพงาน ปริมาณงาน การนำผลงานไปใช้ พร้อมการอธิบายสั้นๆ และมีช่องให้กรอกคะแนน ซึ่งเป็นแบบประเมินที่กว้าง และไม่ครอบคลุมภาระงานหลักที่จะประเมิน

ผู้จัดทำจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้คู่มือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของบุคคลที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ได้ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานทั้งศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ ที่มีสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในลักษณะเดียวกันต่อไป

คู่มือเล่มนี้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของคู่มือ วิธีการใช้คู่มือ ความสำคัญของการประเมิน บุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ กระบวนการและขั้นตอนในการประเมิน ช่วงเวลา และความถี่ที่ใช้ในการประเมิน วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ขั้นตอนการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน (แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน) การนำเสนอผลการประเมิน รวมทั้งการวัดผล และประเมินผลการประเมิน

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการนำคู่มือการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้

2. เพื่อเป็นแนวทางในการสรุปผลและวิเคราะห์ผลการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่เป็นหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 – 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติในการจะเป็นผู้บริหาร

ส่วนประกอบของคู่มือ

คู่มือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

ตอนที่ 2 การสรุปผลและการวิเคราะห์ผลการประเมิน

ตอนที่ 3 เครื่องมือประเมินสมรรถนะ

ตอนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

1.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลน (David C. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษา พบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน แมคเคลแลน ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหา การคัดเลือกบุคลากร ให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำ และชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัด ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่า การทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคลแลน ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence rather than for Intelligence ของ แมคเคลแลน ที่ตีพิมพ์ ในปี 1973

ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม แมคเคลแลน ก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อไป มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 7)

ทั้งนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่างๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ และคุณค่าของตน อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิดวิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้ เท่านั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถ เป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า ชีตความสามารถ มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือ Competence ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อจริยา วัชรวิวัฒน์ (2544: 12) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติที่บุคคลพึงมี ในการที่จะปฏิบัติ หรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด และสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

กู๊ด (Good. 1973: 121) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ทักษะ (Skill) ความคิดรวบยอด (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภท เป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการนำเอาหลักการ แนวคิดทฤษฎี รวมทั้งเทคนิคในสาขาวิชาต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง เพื่อทำงานและแก้ปัญหาให้ได้ผลอย่างสูงสุด

บอยทซีส (Boyatzis. 1982: 58) ได้ให้คำจำกัดความสมรรถนะไว้ว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 9 – 11) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ ได้ขยายความหมายของสมรรถนะไว้จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-Reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance)

เดล และ เฮซ (Dale; & Hes. 1995: 80) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ ได้ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้องหวังไว้ คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้คือ องค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competence) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายขอบเขตงาน (Range Statement)

บอส (Nagelsmith. 1995: 245; citing Boss. 1985) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่า เป็นความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะได้ตามเกณฑ์มาตรฐานโดยมีทักษะ ความรู้ ค่านิยม การคิด และเจตคติ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของ แคทซ์ และ กรีน (Nagelsmit. 1995: 245; citing Katz; & Green. 1992) ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการกระทำให้สิ่งหนึ่งซึ่งระดับความชำนาญ รวมทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยม

โอฮาแกน (O'Hagan. 1996: 4 – 5) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าว มีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของควมมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือ จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาง่ายกว่าการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าค่านิยม หรือทัศนคติจะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้น ได้ยากกว่าการฝึกอบรม ความรู้ และ ทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูน และพัฒนาสมรรถนะ

แพร์รี่ (Parry. 1996: 48 – 56) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานในองค์กร สมรรถนะมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ระหว่างงาน (Work) ผลลัพธ์ (Results) ผลที่ได้จากการทำงาน (Outputs) กับคุณลักษณะของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกได้หลายลักษณะด้วยกัน มุมมองที่เกี่ยวกับสมรรถนะ อาจจะมีหลากหลาย ตามค่ายของแนวคิด เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาจะมองสมรรถนะว่าเป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ได้จากการปฏิบัติงานอันเกิดจากเงื่อนไขที่งานกำหนดขึ้น นอกจากนี้การกำหนดขอบเขตของสมรรถนะในแต่ละงานจะแตกต่างกันออกไป บางครั้งได้รวมบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และรูปแบบบางอย่างไว้ด้วยกัน

สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามไว้อย่างต่าง ๆ กัน โดยทั่วไป ไม่มีนิยามใดผิด หรือถูกแต่ขึ้นอยู่กับนำไปใช้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะมาระยะเวลาหนึ่งซึ่งเป็นการศึกษาในระดับภพยอย ได้แก่ โครงการพัฒนาหลักสูตร การประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งแรกบรรจุระดับ 3 โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ระดับ 4 – 8) โครงการความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง โครงการสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง โครงการบริหารระบบพนักงานราชการ และล่าสุดโครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่ง

และค่าตอบแทน ซึ่งเป็นโครงการที่จัดทำในภาพรวม เพื่อใช้ขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคล ในราชการพลเรือนทั้งระบบ

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดนิยามของ สมรรถนะ ไว้ คือ ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อ่อนน้อม ซื่อสัตย์ช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้น มีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 5 – 6)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ซึ่งสามารถที่จะประเมินได้จากพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน บทบาทในงาน และมาตรฐานของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยมาตรฐานของความสามารถเป็นเครื่องสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

1.3 วิธีประเมินสมรรถนะ

วิธีการวัด/ประเมินผล ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548) คือ

1) วิธีทดสอบผลงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหายไปแล้ว จะเป็นรูปใดแบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจด้านเครื่องยนต์ กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบ ประเภทนี้ ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมิน พฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3) วิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถามแบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

เดสเลอร์ (Dessler. 1991: 500 – 511) ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการไว้ ดังนี้

1) วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale Method) เป็นเทคนิควิธีที่นิยมใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด แบบประเมินจะมีสเกลแสดงรายการ คุณลักษณะ และช่วงของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรจะได้รับการจัดลำดับ ด้วยการให้

คะแนนที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงานในแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความเชื่อถือได้ เป็นต้น

2) วิธีการจัดลำดับทางเลือก (Alternation Ranking Method) เป็นการจัดเรียงลำดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานจากดีที่สุด ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานด้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์คุณลักษณะงานเฉพาะอย่าง โดยการเขียนรายชื่อบุคลากรทุกคนที่จะให้ค่าคะแนน แล้วจัดเรียงลำดับบุคลากรจากผู้ที่ได้คะแนนมากที่สุดไปผู้ที่ได้คะแนนน้อยที่สุด

3) วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison Method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุกๆ คนในกลุ่มที่ลักษณะงาน เปรียบเทียบกันได้ และการประเมินบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับจุดเด่น และจุดด้อยเป็นคู่ๆ จากนั้น พิจารณาคุณลักษณะ บุคลากรแต่ละคนแล้วชี้ว่าคนใดดีกว่ากันในแต่ละคู่ในกลุ่ม

4) วิธีการกระจายความถี่ (Forced Distribution Method) เป็นการประเมินการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดบุคลากรเป็นกลุ่ม โดยยึดเกณฑ์การปฏิบัติงานแล้วกระจายความถี่ในรูปโค้งปกติ การตัดสินใจการกระจายบุคลากรมี ดังนี้

- มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงให้ ร้อยละ 15
- มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ให้ร้อยละ 20
- มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ให้ร้อยละ 30
- มีผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ ให้ร้อยละ 20
- มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ ให้ร้อยละ 15

5) วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) เป็นการประเมินการทำงานที่ให้ผู้ประเมินรายงานเหตุการณ์ที่จะอธิบายพฤติกรรมการทำงาน ข้อความที่รายงานถือว่าเป็นเหตุการณ์สำคัญที่จะใช้เป็นตัวอย่งการทำงานที่ดี หรือไม่ดีในการให้คะแนนบุคคล หัวหน้างาน จะต้องบันทึกประจำวันเหตุการณ์พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และทุก 6 เดือนจะมาประชุมร่วมกัน เพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดี โดยใช้เหตุการณ์สำคัญเป็นตัวอย่ง

6) รูปแบบการเรียงความบรรยาย (Narrative Forms) เป็นการประเมิน โดยการเขียนบรรยาย เพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐาน ความก้าวหน้า และการพัฒนางาน การวิเคราะห์ และวางแผนปรับปรุงการประเมินผล เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ในขั้นสุดท้ายจะสรุปอภิปรายผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน

7) สเกลการจัดลำดับพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales)

เป็นวิธีการประเมินโดยการรวมข้อดีของแบบเรียงความบรรยายและแบบให้เหตุการณ์สำคัญ และการจัดลำดับด้วยการกำหนดสเกลประมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี พร้อมกับประเมินพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ
- พัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ
- กำหนดเหตุการณ์ใหม่
- หนดสเกลของเหตุการณ์
- ฒนาเครื่องมือ

8) วิธีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Object Method)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานโดยบุคลากร การกำหนดแผนปฏิบัติโดยระบุถึงวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ มีการยินยอมให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนการวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และแก้ไข วัตถุประสงค์ได้เมื่อจำเป็น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่สำหรับอนาคต วิธีการดังกล่าวมี 6 ขั้นตอน คือ

- กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set the Organization Goals)
- กำหนดเป้าหมายของแผนก (Set Departmental Goals)
- อภิปรายเป้าหมายของแผนก (Discuss Department Goals)
- กำหนดขอบเขตและผลที่คาดหวัง (Define Expected Results/Set the

Individual Goals)

- ทบทวนผลการปฏิบัติ: การวัดผลลัพธ์ (Performance Reviews:

Measurement the Results)

- จัดให้มีการป้อนกลับ (Provide Feedback)

1.4 บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ

บทบาทของผู้ประเมิน คือ การพิจารณาหลักฐานของผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ทักษะ/สามารถของแต่ละบุคคลในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ประเมินจึงมีบทบาทที่สำคัญ และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น ผู้ประเมินสมรรถนะจึงจำเป็นต้องตอบคำถามต่างๆ ดังนี้

1) จะทราบได้อย่างไรว่าสมรรถนะหมายถึงอะไร

2) หลักฐานเหล่านี้มาจากที่ใดบ้าง

3) จะเลือกวิธีการประเมินที่ถูกต้องได้อย่างไร

การประเมินสมรรถนะให้ได้ผลเที่ยงตรง โดยไม่มีอคตินั้นเป็นประเด็นที่สำคัญมาก โดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการสังเกตพฤติกรรม การทำงานอย่างใกล้ชิดแล้วทำการประเมิน ต้องอาศัยการตัดสินใจและดุลยพินิจของผู้ประเมินอยู่มาก อย่างไรก็ตาม การประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วยแบบทดสอบ วัดความรู้ ความสามารถได้ วิธีการประเมินสมรรถนะได้เที่ยงตรงจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การมีโอกาสดำเนินงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ได้ การมีความตั้งใจที่จะประเมินด้วยความเที่ยงตรง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการสังเกตให้ชัดเจน และที่สำคัญการประเมินจะได้รับการยอมรับมากขึ้น ถ้าทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสสื่อสารกันอย่างเปิดเผยถึงพฤติกรรมเป้าหมายที่ผู้ประเมินต้องการ และหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ การประเมินแบบเปิดเผยกับผู้ถูกประเมินเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ดังนั้น คุณภาพของการประเมินจึงขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ประเมิน ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการของการประเมิน ผู้ประเมินที่มีทักษะในด้านการประเมิน จะสามารถรับเอาแนวทาง ประเมินที่สร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ๆ ด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง การประเมินสมรรถนะเป็นการ ประเมินรายบุคคล ดังนั้น แต่ละคนจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจึงจำเป็นต้องประยุกต์ แนวทางที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์หลายๆ รูปแบบ เพื่อรับมือกับสิ่งที่ท้าทายเหล่านั้น

ผู้ประเมินสมรรถนะควรเป็นผู้ที่มีการติดต่อกับผู้รับการประเมินอยู่เป็นประจำ และมี โอกาสสังเกตและติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริงภายใต้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ บทบาทของผู้ประเมินสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ผู้ประเมินควรจะเป็นหัวหน้างานในสายปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่เหมาะสม ที่สุดในการสังเกตการปฏิบัติงานตามที่เป็นอยู่ในสถานที่ทำงานจริง

2) ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจตามหลักฐานของผลการปฏิบัติงาน และมั่นใจด้วยว่าประเภทและคุณภาพของหลักฐานมีความถูกต้องและเพียงพอตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3) ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินหลายๆ แบบ แต่รูปแบบหลักๆ ของการประเมินจะต้องเป็นการสังเกตผลการปฏิบัติงาน โดยมีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอ และมีการระบุถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในระหว่างช่วงของการประเมินนั้นๆ ด้วย

4) ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการบันทึกผลการประเมิน รายละเอียดของหลักฐานและผลการตัดสินจะต้องถูกบันทึกไว้ในประวัติของการประเมิน

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549: 11 – 14)

ได้จัดทำต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) 8 สมรรถนะ ดังนี้

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- การบริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
- ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

การกำหนดนิยามหรือความหมายของสมรรถนะนั้นๆ เพื่อสื่อสารให้เข้าใจ และเป็นกลไกที่ทำให้ส่วนราชการทราบว่ามีสมรรถนะนั้นๆ มีขอบเขต หรือครอบคลุมพฤติกรรมอะไรบ้างที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ทั้งนี้ สมรรถนะชื่อเรียกอย่างเดียวกันอาจมี นิยามที่แตกต่างกันได้ หากเป็นการกำหนดในงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน หรือในงานเดียวกัน แต่ในส่วนราชการที่ต่างกัน และเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมินสมรรถนะ การนำสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดกฎกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในความหมายของสมรรถนะให้ตรงกันก่อน

พฤติกรรมตัวอย่างนั้นเป็นเพียงตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจระดับสมรรถนะได้ดีขึ้นเท่านั้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้ **สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้ อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือ

กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดย

ในระดับที่ 1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการหรือข้อแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ และแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดการสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ในระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีในระดับสมรรถนะที่ 1 แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ได้ถูกบังคับ เช่น ถามว่า ผลงานดีหรือยัง หรือต้องปรับปรุงอะไรถึงจะดีขึ้น ทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียด รอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ในระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้วยังต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้วยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดทำการพัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น

และในระดับ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยในระดับที่ 1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงความเต็มใจในการให้บริการ เช่น ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถามข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับการบริการของหน่วยงาน

ในระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงพฤติกรรมสมรรถนะในระดับที่ 1 แล้วยังสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ เช่น ให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่ผู้รับบริการ ได้ตลอดการให้บริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนต่างๆ ที่ให้บริการ ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องรวดเร็ว

ในระดับที่ 3 นอกจากแสดงสมรรถนะในระดับที่ 2 และเต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการได้ เช่น รับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหา หรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดกั้น คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 นอกจากความเต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการได้ในสมรรถนะระดับที่ 3 แล้วยังสามารถเข้าใจ และให้บริการที่ตรงความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก เช่น ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยาก ลำบาก เช่น ให้ความช่วยเหลือพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูล และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ในระดับที่ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ เช่น เห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วย ใน

การตัดสินใจของผู้รับบริการ สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอน ที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์ อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการ ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิธีการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

โดยในระดับที่ 1 แสดงความสนใจ และติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ที่เกี่ยวข้อง เช่น กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขา อาชีพของตน มั่นทอนลงวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความ สามารถของตนเองให้ดีขึ้น ติดตามเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่ง ต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ

ในระดับที่ 2 นอกจากแสดงสมรรถนะระดับที่ 1 แล้วยังมีความรู้ในวิชาการและ เทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้วิทยากร หรือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน เช่น เข้าใจประเด็นหลัก ๆ นโยบายและ ผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ สั่งสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ความสำคัญ ขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต

ในระดับที่ 4 นอกจากจะแสดงสมรรถนะระดับที่ 3 โดยสามารถนำความรู้วิทยากร หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน ยังต้องสามารถศึกษาพัฒนาตนเองให้มี ความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง เช่น มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้าง วิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและ เชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

และในระดับที่ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้อง สามารถสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการต่างๆ เช่น สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร

เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ ข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยในระดับที่ 1 หมายถึงพฤติกรรมการแสดงความซื่อสัตย์สุจริต เช่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย แสดงความคิดเห็นของตนเองตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

ระดับที่ 2 นอกจากมีความซื่อสัตย์สุจริต แล้วยังต้องมีสัจจะเชื่อถือได้ เช่น รักษาความลับที่มีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนเอง และหน่วยงานบรรลุผลเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 2 โดยมีสัจจะเชื่อถือได้ แล้วยังต้องยึดมั่นในหลักการ เช่น ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ

ในระดับที่ 4 นอกจากจะแสดงสมรรถนะระดับที่ 3 แล้วยังต้องธำรงความถูกต้อง เช่น ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่สร้างความลำบากใจให้ ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์

และในระดับ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับ ที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม เช่น ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

ความร่วมมือแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจ เต็มใจ ความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสร้างรักษาความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร โดยมีเป้าหมายร่วมกันและแบ่งงานกันโดยอาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือประสานกัน ทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

โดยในระดับที่ 1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงความตั้งใจ เต็มใจ ความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ดี เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน มีความรับผิดชอบในงาน ขยันหมั่นเพียรในการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

ในระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความตั้งใจ เต็มใจ ความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ดีในระดับสมรรถนะที่ 1 แล้วยังต้องมีความสามารถในการสร้างรักษาความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร และทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของทีมงานและตนเอง โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ทำงานได้ตามผลงานและตามเป้าหมายที่ทีมงานร่วมกันกำหนดไว้

ในระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 2 นอกจากสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้วยังต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ โดยอาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือประสานกัน ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ รวมทั้งการแบ่งงานกัน โดยอาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือประสานกัน ทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น

และในระดับ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงของกระแสนานาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้หมายถึงรวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ปฏิบัติอยู่

โดยในระดับที่ 1 หมายถึงพฤติกรรมการแสดงความเข้าใจ และความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ปฏิบัติอยู่ เช่น สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับนโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้ดี

ในระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความเข้าใจ และความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ปฏิบัติอยู่ ในระดับสมรรถนะที่ 1 แล้วยังสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ หรือเชื่อมโยงของกระแสนานาทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

ในระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 นอกจากสามารถสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ หรือเชื่อมโยงของกระแสนานาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล แล้วยังสามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงาน

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 แล้วยังสามารถใช้ความยืดหยุ่น และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงาน โดยมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

และในระดับ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับ ที่กล่าวมาแล้วยังต้องสามารถสามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

โดยในระดับที่ 1 หมายถึงพฤติกรรมการแสดงความพยายามในการแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ

ในระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ในระดับสมรรถนะที่ 1 แล้วยังสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้งานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ เช่น มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในระดับที่ 3 แสดงความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ แล้วยังสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น มีการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ระดับที่ 4 นอกจากความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ แล้วยังสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่าง อย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด เช่น สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

และในระดับ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับ ที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจได้ โดยมี

การคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร

โดยในระดับที่ 1 หมายถึงพฤติกรรมการแสดงความพยายามในการสร้างและรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรให้ดีขึ้น เช่น สามารถ พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์

ในระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรให้ดีขึ้นในระดับสมรรถนะที่ 1 แล้ว ยังสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับ บุคคล หน่วยงาน และองค์กร เช่น สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อ การทำงาน สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ในระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 แล้วยังสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ให้ได้ ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ในการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ มากกว่าเดิม เช่น มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับ บุคคลกลุ่มต่างๆ

ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมี ใครทำได้มาก่อน ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เช่น สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่ง ที่ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

ในระดับที่ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถ ตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เช่น

ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

1.5 เกณฑ์พฤติกรรมในการประเมินสมรรถนะ

เกณฑ์พฤติกรรมในการประเมินสมรรถนะ โดยการคัดเลือกเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงานที่ได้การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้ อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก โดดเด่น และท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน ควรมีเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

- 1.1 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน
- 1.2 มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
- 1.3 พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
- 1.4 การมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 1.5 มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 1.6 มีความมุ่งมั่น และตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 1.7 มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ่งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 1.8 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 1.9 ไม่แสดงความย่อท้อเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย
- 1.10 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย
- 1.11 มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
- 1.12 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind) : ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ เอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 2.1 ตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ร้องขอก่อนให้บริการเสมอ
- 2.2 มีบุคลิก สีสหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ
- 2.3 มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่
- 2.4 ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ
- 2.5 สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี และไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย
- 2.6 มีการบริการที่ดี ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนหรือการตำหนิจากผู้ขอรับบริการ
- 2.7 สอบถามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นก่อนที่จะร้องขอ
- 2.8 มีการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2.9 มีการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2.10 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริการที่ผิดพลาด
- 2.11 สามารถให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และทันเวลา
- 2.12 เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวกับผลของการบริการ

สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) : ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษาค้นหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- 3.2 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- 3.3 มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น
- 3.4 มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง
- 3.5 มีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

- 3.6 สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น
- 3.7 สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้
- 3.8 มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 3.9 สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- 3.10 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- 3.11 สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้
- 3.12 ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมาขอความคิดเห็นอยู่เสมอ

สมรรถนะที่ 4 จริยธรรม (Integrity) : การครองตนและประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 4.1 ศีรษะระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ
- 4.2 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด
- 4.3 กล่าวที่จะปฏิเสธการทำงานที่เสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ขัดกัน
- 4.4 มีจรรยาบรรณในการทำงานช่วยป้องกันความเสียหายขององค์กรได้
- 4.5 คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร
- 4.6 เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ
- 4.7 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด
- 4.8 สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานและป้องกันปัญหาที่จะเกิดปัญหาด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขึ้น
- 4.9 มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน

4.10 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่รุนแรงที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณและระเบียบ
ข้อบังคับของข้าราชการ

4.11 แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบ
ข้อบังคับในการทำงาน

4.12 ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและ
จรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ

สมรรถนะที่ 5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) : ความตั้งใจที่จะทำงาน
ร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกใน
ทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับ
สมาชิกในทีม ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 5.1 ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน
- 5.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของทีมงานเสมอ
- 5.3 ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในทีมงาน
- 5.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของทีมงาน
อย่างสม่ำเสมอ
- 5.5 มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมาย
สูงกว่าที่กำหนดไว้
- 5.6 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
- 5.7 มีความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานที่ดี มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานส่วนบุคคล
และของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 5.8 มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน และเหตุการณ์
- 5.9 มีการติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย
- 5.10 มีการประเมินข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมที่อาจจะก่อให้เกิด
ความขัดแย้งได้
- 5.11 สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมได้
- 5.12 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่าง
หน่วยงาน

สมรรถนะที่ 6 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational

Awareness) : ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงของกระแสนโยบายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่ ควรมีเกณฑ์พฤติกรรมดังต่อไปนี้

- 6.1 สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- 6.2 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้
- 6.3 จัดองค์กรได้โดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานอื่น
- 6.4 สามารถจัดโครงสร้างซึ่งมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 6.5 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้
- 6.6 สามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้
- 6.7 มีการใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงาน ซึ่งมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 6.8 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 6.9 สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายประจำปีได้
- 6.10 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้
- 6.11 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรได้
- 6.12 ผลของการเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

สมรรถนะที่ 7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) : การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 7.1 รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ
- 7.2 มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ
- 7.3 มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลง
- 7.4 สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ซึ่งมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 7.5 สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้
- 7.6 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 7.7 สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้
- 7.8 สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 7.9 สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด
- 7.10 สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน
- 7.11 สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
- 7.12 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้

สมรรถนะที่ 8 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) : ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ควรมีเกณฑ์พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- 8.1 สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม
- 8.2 รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์
- 8.3 สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
- 8.4 มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับ

ความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ

- 8.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 8.6 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งใน

และระหว่างหน่วยงาน

- 8.7 สามารถนำเสนอแนวคิดเพื่อทำงานให้สำเร็จและทำให้ผู้อื่นยอมรับได้
- 8.8 สามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ไว้ได้

8.9 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่ เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

8.10 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่ เพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

8.11 ไม่มีปัญหาที่เกี่ยวกับการติดต่อ สื่อสารที่ผิดพลาดช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

8.12 สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด

1.6 เกณฑ์ระดับสมรรถนะ

สมรรถนะแต่ละตัวจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยมีการระบุพฤติกรรม ดังนี้

ระดับสมรรถนะ	เกณฑ์พฤติกรรมกำหนดระดับ
ระดับที่ 1 ขั้นเรียนรู้	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา
ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติ	สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้ มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพ
ระดับที่ 3 ขั้นพัฒนา	สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้นมีคุณภาพดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เสนอ/ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้
ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า	สามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนาระบบ วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน
ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ	สามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ตอนที่ 2 การวัดผลและประเมินผล

2.1 บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน และคณะกรรมการประเมินผล

ผู้ประเมิน ผู้ประเมินผลบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการประเมิน ประกอบด้วย

- ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา หัวหน้าส่วน/ฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในส่วน/ ฝ่าย/ กลุ่มงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

ผู้รับการประเมิน หมายถึง ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

คณะกรรมการประเมินผล หมายถึง คณะกรรมการที่ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน แต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบของคณะกรรมการ ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน เป็นประธาน
2. ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนฝ่ายต่างๆ เป็นกรรมการ
3. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นกรรมการ
4. หัวหน้าส่วน /ฝ่าย / หัวหน้างานทุกกลุ่มงาน จำนวน 5 – 7 คน โดยกรรมการในส่วนนี้อาจมาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งก็ได้ ให้คณะกรรมการเลือกเลขา 1 คน และผู้ช่วยเลขาอีก 1 คน ให้คณะกรรมการอยู่ในวาระ 2 ปี

2.2 ขั้นตอนการประเมิน

2.2.1 ประธานคณะกรรมการประเมินผลชี้แจงรายละเอียดให้ผู้รับการประเมินทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน วิธีการประเมิน การสรุปผลการประเมิน การรายงานผลการประเมิน และการใช้ผลที่ได้จากการประเมิน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของบุคคล

2.2.2 ดำเนินการประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนด โดยบุคลากรทุกคนประเมินผลตนเอง และผู้บังคับบัญชาระดับต้นประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.3 ผู้บังคับบัญชารวบรวมคะแนนการประเมินผลของบุคลากรในบังคับบัญชา จากนั้น ดำเนินการกรอคะแนนการประเมินลงในแบบสรุปการปฏิบัติงานรายบุคคล และหาค่าคะแนนเฉลี่ย วิเคราะห์ผลรายบุคคล พร้อมแปลผลเทียบกัน

2.3 ช่วงเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน

ช่วงเวลาและความถี่ที่ใช้ในการประเมิน หมายถึง การกำหนดช่วงเวลาที่จะประเมิน สมรรถนะ กำหนดประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง คือ ประเมินผลครั้งที่ 1 ช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนมีนาคมและประเมินผลครั้งที่ 2 ช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนกันยายน

2.4 วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล เป็นการนำผลการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานไปชี้แจงให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบ โดยหัวหน้าส่วน/ฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน เป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล การประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

2.5 วิธีนำผลการประเมินไปพัฒนา

วิธีนำผลการประเมินไปพัฒนา คณะกรรมการต้องสรุปผลการประเมินที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนและแนวทางการพัฒนา โดยมีรายละเอียด คือ

- 2.5.1 สมรรถนะที่เป็นจุดแข็ง
- 2.5.2 สมรรถนะที่เป็นจุดอ่อน
- 2.5.3 สมรรถนะที่ต้องพัฒนา
- 2.5.4 สาเหตุที่ต้องพัฒนา
- 2.5.5 วิธีการพัฒนา
- 2.5.6 วิธีการติดตามผลการพัฒนา

2.6 หลักเกณฑ์การประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ผู้ประเมินจะต้องประเมินสมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะหลัก โดยมีแนวการประเมินของแต่ละเกณฑ์ พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน 12 รายการในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะแต่ละตัวจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน

แบบประเมินสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ผู้รับการประเมิน : ชื่อ นามสกุล ส่วน/ฝ่าย วันที่ เดือน พ.ศ.	
คำอธิบายระดับสมรรถนะ (Proficiency Level Description)	
ระดับที่ 1 ขั้นเรียนรู้	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการหรือข้อแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจ ใครรู้ และแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ไม่ดีให้เกิด การสูญเสียหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนด มาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผล งานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ได้ถูกบังคับ เช่น ถามว่าผลงานดีหรือยัง หรือต้อง ปรับปรุงอะไรถึงจะดีขึ้น ทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือ เป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียด รอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความ ถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
ระดับที่ 3 ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เสนอ หรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้
ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและ แตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำ ให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ ผลงานที่โดดเด่น
ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุ เป้าหมาย เช่น ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	น้ำหนัก คะแนน	ระดับคะแนน					คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้
		5	4	3	2	1		
1.1 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน	10						50	
1.2 มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	10						50	
1.3 พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	10						50	
1.4 ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	10						50	
1.5 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	10						50	
1.6 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	10						50	
1.7 มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ้งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	10						50	
1.8 ไม่แสดงความย่อท้อเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย	10						50	
1.9 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย	10						50	
1.10 มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	10						50	
1.11 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น	10						50	
รวม	120						600	

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

แบบประเมินสมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind)

ผู้รับการประเมิน : ชื่อ นามสกุล ส่วน/ฝ่าย วันที่ เดือน พ.ศ.	
คำอธิบายระดับสมรรถนะ (Proficiency Level Description)	
ระดับที่ 1 ขั้นเรียนรู้	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการ ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถามข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน
ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น ให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่ผู้รับบริการ ได้ตลอดการให้บริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบ ความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องรวดเร็ว
ระดับที่ 3 ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น รับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหา หรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก เช่น ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูล และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนอง ความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	น้ำหนัก คะแนน	ระดับคะแนน					คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้
		5	4	3	2	1		
2.1 ตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ร้องขอก่อนให้บริการ เสมอ	10						50	
2.2 มีบุคลิก สีน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ	10						50	
2.3 มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการ ตรงตามที่ต้องการหรือไม่	10						50	
2.4 ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ	10						50	
2.5 สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี และไม่ทำให้งานของ ตนเองเสียหาย	10						50	
2.6 ผลของการบริการที่ดี ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนหรือ การตำหนิจากผู้ขอรับบริการ	10						50	
2.7 สอบถามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นก่อนที่จะร้องขอ	10						50	
2.8 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมาย ที่กำหนดไว้	10						50	
2.8 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้	10						50	
2.10 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริการที่ผิดพลาด	10						50	
2.11 สามารถให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องทั่วถึง และทันเวลา	10						50	
2.12 เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นที่ เกี่ยวกับผลของการบริการ	10						50	
รวม								

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

แบบประเมินสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

ผู้รับการประเมิน : ชื่อ นามสกุล ส่วน/ฝ่าย วันที่ เดือน พ.ศ.	
คำอธิบายระดับสมรรถนะ (Proficiency Level Description)	
ระดับที่ 1 ขั้นเรียนรู้	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน มั่นทอนลงวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น ติดตามเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ
ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 แล้วยังมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน เช่น สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ สั่งสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในปัจจุบัน
ระดับที่ 3 ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น เข้าใจประเด็นหลัก ๆ นโยบายและผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง สามารถนำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ สั่งสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต
ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก เช่น มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุม สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ให้การสนับสนุน ชุมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	น้ำหนัก คะแนน	ระดับคะแนน					คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้
		5	4	3	2	1		
3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	10						50	
3.2 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	10						50	
3.3 มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น	10						50	
3.4 มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง	10						50	
3.5 ผลของการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	10						50	
3.6 สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น	10						50	
3.7 สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้	10						50	
3.8 ผลของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	10						50	
3.9 สามารถกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	10						50	
3.10 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	10						50	
3.11 สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้	10						50	
3.12 ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมาขอความคิดเห็นอยู่เสมอ	10						50	
รวม								

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

แบบประเมินสมรรถนะจริยธรรม (Integrity)

ผู้รับการประเมิน : ชื่อ..... นามสกุล ส่วน/ฝ่าย..... วันที่..... เดือน พ.ศ.	
คำอธิบายระดับสมรรถนะ (Proficiency Level Description)	
ระดับที่ 1 ขั้นเรียนรู้	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย แสดงความคิดเห็นของตนเองตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น รักษาความซื่อสัตย์สุจริตได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงให้ตนเอง มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนเองและหน่วยงานบรรลุผลเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย
ระดับที่ 3 ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ
ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก เช่น อำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่สร้างความลำบากใจให้ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์
ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น อำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	น้ำหนัก คะแนน	ระดับคะแนน					คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้
		5	4	3	2	1		
4.1 ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและ จรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ	10						50	
4.2 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการอย่าง เคร่งครัด	10						50	
4.3 กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่เสี่ยงต่อการมี ผลประโยชน์ขัดกัน	10						50	
4.4 การมีจรรยาบรรณในการทำงานช่วยป้องกัน ความเสียหายขององค์กรได้	10						50	
4.5 คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่อาจจะ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	10						50	
4.6 เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและ จรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ	10						50	
4.7 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณ ของข้าราชการอย่างเคร่งครัด	10						50	
4.8 สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับ ในการทำงานและป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาด้าน จรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขึ้น	10						50	
4.9 มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน	10						50	
4.10 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่รุนแรงที่เกี่ยวกับ จรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับของข้าราชการ	10						50	
4.11 แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและได้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	10						50	
4.12 ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของ การเป็นข้าราชการ	10						50	
รวม								

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

แบบประเมินสมรรถนะความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)

ผู้รับการประเมิน : ชื่อ นามสกุล ส่วน/ฝ่าย วันที่ เดือน พ.ศ.	
คำอธิบายระดับสมรรถนะ (Proficiency Level Description)	
ระดับที่ 1 ขั้นเรียนรู้	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน มีความรับผิดชอบในงาน ชยันต์เพียรในการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น
ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของทีมงานและตนเอง โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ทำงานได้ตามผลงานและตามเป้าหมายที่ทีมงานร่วมกันกำหนดไว้
ระดับที่ 3 ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่โดยอาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือประสานกัน ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้
ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนาแบบขั้นตอน วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ รวมทั้งการแบ่งงานกันโดยอาศัยความสัมพันธ์ร่วมมือประสานกัน ทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น
ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	น้ำหนัก คะแนน	ระดับคะแนน					คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้
		5	4	3	2	1		
5.1 ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน	10						50	
5.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของทีมงานเสมอ	10						50	
5.3 ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และสนับสนุน การทำงานของสมาชิกในทีมงาน	10						50	
5.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อ เป้าหมายของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ	10						50	
5.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้	10						50	
5.6 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	10						50	
5.7 ผลของความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานที่ดีมีส่วนช่วย ให้ได้ผลงานส่วนบุคคลและของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่ กำหนดไว้	10						50	
5.8 มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อน ร่วมงาน และเหตุการณ์	10						50	
5.9 มีการติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย	10						50	
5.10 มีการประเมินข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมที่ อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้	10						50	
5.11 สามารถให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับเทคนิคในการทำงาน เป็นทีมได้	10						50	
5.12 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้ง ในและระหว่างหน่วยงาน	10						50	
รวม								

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

แบบประเมินสมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

ผู้รับการประเมิน : ชื่อ..... นามสกุล	
ส่วน/ฝ่าย	
วันที่..... เดือน พ.ศ.	
คำอธิบายระดับสมรรถนะ (Proficiency Level Description)	
ระดับที่ 1 ขั้นเรียนรู้	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับนโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้ดี
ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติ	นอกจากจะแสดงความเข้าใจ และความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อองค์กรและการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่ ในระดับสมรรถนะที่ 1 แล้วยังสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ หรือเชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย
ระดับที่ 3 ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 นอกจากนี้ยังสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ หรือเชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล แล้วยังสามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงาน
ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า	แสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 แล้วยังสามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานโดยมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน
ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ	นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถสามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	น้ำหนัก คะแนน	ระดับคะแนน					คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้
		5	4	3	2	1		
6.1 สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	10						50	
6.2 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้	10						50	
6.3 จัดองค์กรได้โดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานอื่น	10						50	
6.4 ผลของการจัดโครงสร้างมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	10						50	
6.5 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้	10						50	
6.6 สามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้	10						50	
6.7 ผลของการใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	10						50	
6.8 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	10						50	
6.9 สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายประจำปีได้	10						50	
6.10 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้	10						50	
6.11 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้	10						50	
6.12 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรได้	10						50	
รวม								

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

แบบประเมินสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ผู้รับการประเมิน : ชื่อ นามสกุล ส่วน/ฝ่าย วันที่ เดือน พ.ศ.	
คำอธิบายระดับสมรรถนะ (Proficiency Level Description)	
ระดับที่ 1 ขั้นเรียนรู้	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น รับฟังละยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ
ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ระดับที่ 3 ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น มีการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า	นอกจากความสามารถในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ แล้วยังสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด เช่น สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด
ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	น้ำหนัก คะแนน	ระดับคะแนน					คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้
		5	4	3	2	1		
7.1 รับฟังและยอมรับข้อเสนอนะเพื่อการเปลี่ยนแปลง สิ่งใหม่ๆ	10						50	
7.2 มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ	10						50	
7.3 มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลง	10						50	
7.4 ผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีส่วนช่วยให้ได้ ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	10						50	
7.5 สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้	10						50	
7.6 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจาก การเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมาย ที่กำหนดไว้	10						50	
7.7 สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ดีในหน่วยงานได้	10						50	
7.8 สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัด เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง	10						50	
7.9 สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	10						50	
7.10 สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิด การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อ เป้าหมายของงาน	10						50	
7.11 สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้ เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	10						50	
7.12 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสม กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้	10						50	
รวม								

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

แบบประเมินสมรรถนะมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

ผู้รับการประเมิน : ชื่อ นามสกุล ส่วน/ฝ่าย วันที่ เดือน พ.ศ.	
คำอธิบายระดับสมรรถนะ (Proficiency Level Description)	
ระดับที่ 1 ขั้นเรียนรู้	แสดงความพยายามในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรให้ดี เช่น สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์
ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติ	นอกจากจะแสดงความพยายามในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับ บุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรให้ดีในระดับสมรรถนะที่ 1 แล้ว ยัง สามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เช่น สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้ เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายที่ กำหนดไว้ได้
ระดับที่ 3 ขั้นพัฒนา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 แล้ว ยังสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายในการทำงาน ร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ให้ได้ ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ในการทำงานร่วมกัน ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เช่น มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่ม ระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ
ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า	นอกจากการสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถ พัฒนาวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมี ใครทำได้มาก่อน ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เช่น สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่น เข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด
ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ	นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้ แม้จะ มีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เช่น ผล ของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้ผลงานสูงกว่า เป้าหมายที่กำหนด

สมรรถนะที่ 8 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	น้ำหนัก คะแนน	ระดับคะแนน					คะแนน เต็ม	คะแนน ที่ได้
		5	4	3	2	1		
8.1 สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม	10						50	
8.2 รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์	10						50	
8.3 สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	10						50	
8.4 มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ	10						50	
8.5 ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	10						50	
8.6 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน	10						50	
8.7 สามารถนำเสนอแนวคิดเพื่อทำงานให้สำเร็จและทำให้ผู้อื่นยอมรับได้	10						50	
8.8 สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	10						50	
8.9 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	10						50	
8.10 ผลของการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	10						50	
8.11 ไม่มีปัญหาที่เกี่ยวกับการติดต่อ สื่อสารที่ผิดพลาดช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	10						50	
8.12 สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	10						50	
รวม								

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

วิธีการสรุปผลและวิเคราะห์ผลการประเมิน

ผู้บังคับบัญชาเก็บรวบรวมผลการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตามองค์ประกอบทั้ง 8 สมรรถนะหลักของผู้รับการประเมินแต่ละคน กรอคะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชาระดับต้น คะแนนการประเมินตนเองของผู้รับการประเมิน จากนั้นรวมคะแนนของทั้ง 2 คน เอาจำนวน 2 คน หาดด้วยคะแนนรวม คะแนนที่ได้กรอกลงในช่องคะแนนเฉลี่ย

แบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนของผู้ประเมิน		รวมคะแนน ที่ได้	คะแนน เฉลี่ย
	ผู้บังคับบัญชา	ตนเอง		
1.1 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน				
1.2 มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ				
1.3 พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย				
1.4 ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
1.5 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้				
1.6 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง				
1.7 มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ้งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง				
1.8 ไม่แสดงความย่อท้อเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย				
1.9 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย				
1.10 มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ				
1.11 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น				
รวม				

แบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนของผู้ประเมิน		รวมคะแนน ที่ได้	คะแนน เฉลี่ย
	ผู้บังคับบัญชา	ตนเอง		
2.1 ตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ร้องขอก่อนให้บริการเสมอ				
2.2 มีบุคลิก สีสหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ				
2.3 มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่				
2.4 ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ				
2.5 สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี และไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย				
2.6 ผลของการบริการที่ดี ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนหรือการตำหนิจากผู้ขอรับบริการ				
2.7 สอบถามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นก่อนที่จะร้องขอ				
2.8 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้				
2.9 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้				
2.10 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริการที่ผิดพลาด				
2.11 สามารถให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และทันเวลา				
2.12 เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการบริการ				
รวม				

แบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนของผู้ประเมิน		รวมคะแนน ที่ได้	คะแนน เฉลี่ย
	ผู้บังคับบัญชา	ตนเอง		
3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย				
3.2 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง				
3.3 มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น				
3.4 มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง				
3.5 ผลของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
3.6 สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น				
3.7 สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้				
3.8 ผลของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
3.9 สามารถกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง				
3.10 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง				
3.11 สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้				
3.12 ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมาขอความคิดเห็นอยู่เสมอ				
รวม				

แบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะที่ 4 จริยธรรม (Integrity)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนของผู้ประเมิน		รวมคะแนน ที่ได้	คะแนน เฉลี่ย
	ผู้บังคับบัญชา	ตนเอง		
4.1 ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ				
4.2 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด				
4.3 กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่เสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ขัดกัน				
4.4 การมีจรรยาบรรณในการทำงานช่วยป้องกันความเสียหายขององค์กรได้				
4.5 คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร				
4.6 เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ				
4.7 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อด้านจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด				
4.8 สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานและป้องกันปัญหาที่จะเกิดปัญหาด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขึ้น				
4.9 มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน				
4.10 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่รุนแรงที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับของข้าราชการ				
4.11 แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน				
4.12 ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ				
รวม				

แบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะที่ 5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนของผู้ประเมิน		รวมคะแนน ที่ได้	คะแนน เฉลี่ย
	ผู้บังคับบัญชา	ตนเอง		
5.1 ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน				
5.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของทีมงานเสมอ				
5.3 ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในทีมงาน				
5.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ				
5.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้				
5.6 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม				
5.7 ผลของความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานส่วนบุคคลและของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้				
5.8 มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงานและเหตุการณ์				
5.9 มีการติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย				
5.10 มีการประเมินข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้				
5.11 สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมได้				
5.12 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน				
รวม				

แบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะที่ 6 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนของผู้ประเมิน		รวมคะแนน ที่ได้	คะแนน เฉลี่ย
	ผู้บังคับบัญชา	ตนเอง		
6.1 สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้				
6.2 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้				
6.3 จัดองค์กรได้โดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานอื่น				
6.4 ผลของการจัดโครงสร้างมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้				
6.5 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้				
6.6 สามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้				
6.7 ผลของการใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้				
6.8 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้				
6.9 สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายประจำปีได้				
6.10 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้				
6.11 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้				
6.12 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรได้				
รวม				

แบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะที่ 7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนของผู้ประเมิน		รวมคะแนน ที่ได้	คะแนน เฉลี่ย
	ผู้บังคับบัญชา	ตนเอง		
7.1 รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ				
7.2 มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ				
7.3 มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลง				
7.4 ผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
7.5 สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้				
7.6 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้				
7.7 สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้				
7.8 สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง				
7.9 สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด				
7.10 สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน				
7.11 สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน				
7.12 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้				
รวม				

แบบสรุปผลการประเมินสมรรถนะที่ 8 มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนของผู้ประเมิน		รวมคะแนน ที่ได้	คะแนน เฉลี่ย
	ผู้บังคับบัญชา	ตนเอง		
8.1 สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม				
8.2 รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์				
8.3 สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการ ทำงาน				
8.4 มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่ม ระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ				
8.5 ผลของการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่า เป้าหมายที่กำหนด				
8.6 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อน ร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน				
8.7 สามารถนำเสนอแนวคิดเพื่อทำงานให้สำเร็จและทำให้ผู้อื่น ยอมรับได้				
8.8 สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับที่เกี่ยวข้องกับ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้				
8.9 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคล และสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด				
8.10 ผลของการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับ บุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
8.11 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อ สื่อสารที่ผิดพลาดช่วยให้ได้ ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด				
8.12 สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตาม เป้าหมายที่กำหนด				
รวม				

การแปลผลจากคะแนนเฉลี่ย

ในการแปลผลคะแนน ให้แปลผลจากค่าคะแนนเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	สมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเยี่ยม
คะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.49	สมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	สมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	สมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	สมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับยังไม่น่าพอใจ

นำผลสรุปคะแนนมาแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดในแบบสรุปวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ ดังตัวอย่าง

แบบสรุปวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)		
1.1 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน		
1.2 มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ		
1.3 พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย		
1.4 ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด		
1.5 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้		
1.6 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง		
1.7 มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ่งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง		
1.8 ไม่แสดงความย่อท้อเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย		
1.9 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย		
1.10 มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ		
1.11 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น		
คะแนนรวมสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์		

แบบสรุปวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind)		
2.1 ตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ร้องขอก่อนให้บริการเสมอ		
2.2 มีบุคลิก สีสหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ		
2.3 มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่		
2.4 ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ		
2.5 สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี และไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย		
2.6 ผลของการบริการที่ดี ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนหรือการตำหนิจากผู้ขอรับบริการ		
2.7 สอบถามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นก่อนที่จะร้องขอ		
2.8 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้		
2.9 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้		
2.10 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริการที่ผิดพลาด		
2.11 สามารถให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และทันเวลา		
2.11 เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการบริการ		
คะแนนรวมสมรรถนะการบริการที่ดี		

แบบสรุปวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
สมรรถนะที่ 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ		
3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย		
3.2 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง		
3.3 มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น		
3.4 มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง		
3.5 ผลของการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด		
3.6 สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น		
3.7 สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้		
3.8 ผลของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด		
3.9 สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง		
3.10 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง		
3.11 สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้		
3.12 ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมาขอความคิดเห็นอยู่เสมอ		
คะแนนรวมสมรรถนะการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ		

แบบสรุปวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
สมรรถนะที่ 4 จริยธรรม		
4.1 ศักยภาพระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ		
4.2 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด		
4.3 กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่เสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ขัดกัน		
4.4 การมีจรรยาบรรณในการทำงานช่วยป้องกันความเสียหายขององค์กรได้		
4.5 คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร		
4.6 เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ		
4.7 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด		
4.8 สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานและป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขึ้น		
4.9 มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน		
4.10 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่รุนแรงที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับของข้าราชการ		
4.11 แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน		
4.12 ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ		
คะแนนรวมสมรรถนะจริยธรรม		

แบบสรุปวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
สมรรถนะที่ 5 ความร่วมแรงร่วมใจ		
5.1 ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน		
5.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของทีมงานเสมอ		
5.3 ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในทีมงาน		
5.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ		
5.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้		
5.6 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม		
5.7 ผลของความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานส่วนบุคคลและของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้		
5.8 มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน และเหตุการณ์		
5.9 มีการติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย		
5.10 มีการประเมินข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้		
5.11 สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมได้		
5.12 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน		
คะแนนรวมสมรรถนะความร่วมแรงร่วมใจ		

แบบสรุปวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
สมรรถนะที่ 6 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ		
6.1 สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้		
6.2 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้		
6.3 จัดองค์กรได้โดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานอื่น		
6.4 ผลของการจัดโครงสร้างมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้		
6.5 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้		
6.6 สามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้		
6.7 ผลของการใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้		
6.8 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้		
6.9 สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายประจำปีได้		
6.10 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้		
6.11 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรได้		
6.12 ผลของการเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด		
คะแนนรวมสมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ		

แบบสรุปวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
สมรรถนะที่ 7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง		
7.1 รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ		
7.2 มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ		
7.3 มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลง		
7.4 ผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด		
7.5 สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้		
7.6 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้		
7.7 สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้		
7.8 สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง		
7.9 สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด		
7.10 สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน		
7.11 สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน		
7.12 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้		
คะแนนรวมสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง		

แบบสรุปวิเคราะห์ผลการประเมินสมรรถนะ (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
สมรรถนะที่ 8 มนุษยสัมพันธ์		
8.1 สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม		
8.2 รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์		
8.3 สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน		
8.4 มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ		
8.5 ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด		
8.6 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน		
8.7 สามารถนำเสนอแนวคิดเพื่อทำงานให้สำเร็จและทำให้ผู้อื่นยอมรับได้		
8.8 สามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้		
8.9 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด		
8.10 ผลของการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด		
8.11 ไม่มีปัญหาที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาดช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด		
8.12 สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด		
คะแนนรวมสมรรถนะมนุษยสัมพันธ์		

แบบสรุปแนวทางการให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะในการพัฒนา

สมรรถนะที่เป็นจุดแข็ง	สมรรถนะที่เป็นจุดอ่อน
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
การวางแผนการพัฒนา	
สมรรถนะที่ต้องพัฒนา	สาเหตุที่ต้องพัฒนา
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
วิธีการพัฒนา	วิธีการติดตามผล
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.

ภาคผนวก ข

- แบบสอบถามชุดที่ 1 แบบประเมินความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

- แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนไปใช้

- แบบสอบถามชุดที่ 3 แบบประเมินความสำคัญของสมรรถนะในการนำไปใช้โดยภาพรวมและรายสมรรถนะ

แบบสอบถามชุดที่ 1

แบบประเมินความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์สอบถามความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญ เพื่อกำหนดเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา โดยคำตอบของท่านจะนำไปประมวลผลเป็นภาพรวมความสอดคล้องความคิดเห็นร่วมกับผู้ตอบคนอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อสรุปกำหนดเป็นเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาต่อไป

ตอนที่ 1: ข้อมูลส่วนตัว

คำชี้แจง : โปรดเติมคำหรือข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. สถานที่ทำงาน

2. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย

3. อายุ ☐ ตั้งแต่ 30 – 40 ปี ☐ ตั้งแต่ 41 – 50 ปี ☐ ตั้งแต่ 51 – 60 ปี

4. วุฒิทางการศึกษา

☐ปริญญาตรี สาขา

☐ปริญญาโท สาขา

☐ปริญญาเอก สาขา

4. โปรดระบุตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน

.....

.....

5. ระยะเวลาในการทำงาน

☐ ตั้งแต่ 2 – 5 ปี

☐ ตั้งแต่ 6 – 10 ปี

☐ ตั้งแต่ 11 – 15 ปี

☐ มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 : ความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นต่อ “เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน” ในแต่ละสมรรถนะ โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านว่าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานในการพิจารณานั้น มีความสอดคล้องที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา โดยการกำหนดว่า

ให้คะแนน +1 เมื่อท่านแน่ใจว่าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องที่จะนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะได้

ให้คะแนน 0 เมื่อท่านไม่แน่ใจว่าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องที่จะนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะได้

ให้คะแนน -1 เมื่อท่านแน่ใจว่าเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่ไม่มีความสอดคล้องที่จะนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะได้

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความสอดคล้อง			ข้อ เสนอแนะ
	+ 1	0	- 1	
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)				
1.1 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน				
1.2 มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ				
1.3 พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย				
1.4 ไม่แสดงความย่อท้อเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย				
1.5 ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
1.6 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย				
1.7 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย				
1.8 มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ				

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความสอดคล้อง			ข้อ เสนอแนะ
	+ 1	0	- 1	
1.9 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้				
1.10 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง				
1.11 มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ				
1.12 ไม่มีการหยุดหรือล้มเลิกการทำงานกลางคันก่อนงานจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด				
1.13 มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ้งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง				
1.14 มีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แม้ว่าจะมีอุปสรรคต่างๆ เกิดขึ้น				
1.15 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น				
2. การบริการที่ดี (Service Mind)				
2.1 ตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ร้องขอก่อนให้บริการเสมอ				
2.2 มีบุคลิก สีน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะให้บริการ				
2.3 มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่				
2.4 ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ				
2.5 สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี และไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย				
2.6 ผลของการบริการที่ดี ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนหรือการตำหนิจากผู้ขอรับบริการ				
2.7 สอบถามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นก่อนที่จะร้องขอ				
2.8 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้				
2.9 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้				
2.10 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริการที่ผิดพลาด				
2.11 สามารถให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และทันเวลา				
2.12 เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการบริการ				

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความสอดคล้อง			ข้อ เสนอแนะ
	+ 1	0	- 1	
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)				
3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย				
3.2 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง				
3.3 มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น				
3.4 มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง				
3.5 ผลของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
3.6 สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น				
3.7 สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้				
3.8 ผลของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
3.9 สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง				
3.10 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง				
3.11 สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้				
3.12 ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมาขอความคิดเห็นอยู่เสมอ				

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความสอดคล้อง			ข้อ เสนอแนะ
	+ 1	0	- 1	
4. จริยธรรม (Integrity)				
4.1 ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ				
4.2 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด				
4.3 กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่เสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ขัดกัน				
4.4 มีการซักถามผู้บังคับบัญชาก่อนลงมือปฏิบัติในกรณีที่ไม่แน่ใจว่าขัดต่อจรรยาบรรณในการทำงานหรือไม่				
4.5 ไม่เคยมีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการทำงาน				
4.6 การมีจรรยาบรรณในการทำงานช่วยป้องกันความเสียหายขององค์กรได้				
4.7 คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร				
4.8 เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ				
4.9 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด				
4.10 ไม่เคยมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงาน				
4.11 สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานและป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขึ้น				
4.12 มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน				
4.13 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่รุนแรงที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับของข้าราชการ				
4.14 แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน				
4.15 ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ				

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความสอดคล้อง			ข้อ เสนอแนะ
	+ 1	0	- 1	
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)				
5.1 ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน				
5.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของทีมงานเสมอ				
5.3 ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในทีมงาน				
5.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ				
5.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้				
5.6 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม				
5.7 ผลของความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานส่วนบุคคลและของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้				
5.8 มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน และเหตุการณ์				
5.9 มีการติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย				
5.10 สามารถทำให้คนที่ขัดแย้งกันหันมาทำงานร่วมกันได้				
5.11 ผลของการป้องกันแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม มีส่วนช่วยให้ผลงานของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้				
5.12 มีการประเมินข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้				
5.13 สามารถดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมได้ถูกต้องและทันเวลา				
5.14 สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมได้				
5.15 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน				

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความสอดคล้อง			ข้อ เสนอแนะ
	+ 1	0	- 1	
6. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)				
6.1 สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้				
6.2 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้				
6.3 จัดองค์กรได้โดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานอื่น				
6.4 ผลของการจัดโครงสร้างมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้				
6.5 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้				
6.6 สามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้				
6.7 ผลของการใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้				
6.8 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้				
6.9 สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายประจำปีได้				
6.10 เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนปรับปรุงแผนขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร				
6.11 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้				
6.12 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรได้				
6.13 ผลของการเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กร มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
	+ 1	0	- 1	
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)				
7.1 รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ				
7.2 มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ				
7.3 มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลง				
7.4 มีการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ				
7.5 ผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
7.6 สามารถโน้มน้าวให้ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้				
7.7 สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้				
7.8 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
7.9 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
7.10 สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้				
7.11 สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง				
7.12 สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด				
7.13 สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน				
7.14 สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน				
7.15 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้				

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความสอดคล้อง			ข้อ เสนอแนะ
	+ 1	0	- 1	
8. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)				
8.1 สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม				
8.2 รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์				
8.3 สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน				
8.4 มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ				
8.5 ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
8.6 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน				
8.7 สามารถนำเสนอแนวคิดเพื่อทำงานให้สำเร็จและทำให้ผู้อื่นยอมรับได้				
8.8 สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้				
8.9 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด				
8.10 ผลของการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
8.11 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อ สื่อสารที่ผิดพลาดช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด				
8.12 ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด				
8.13 สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด				

ข้อเสนอนี้เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามชุดที่ 2

แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์
สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา
สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

คำชี้แจง : โปรดเติมคำหรือข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. สถานที่ทำงาน

2. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย

3. อายุ ☐ ตั้งแต่ 30 – 40 ปี ☐ ตั้งแต่ 41 – 50 ปี ☐ ตั้งแต่ 51 – 60 ปี

4. วุฒิทางการศึกษา

☐ปริญญาตรี สาขา

☐ปริญญาโท สาขา

☐ปริญญาเอก สาขา

4. โปรดระบุตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน

.....

.....

5. ระยะเวลาในการทำงาน

☐ ตั้งแต่ 2 – 5 ปี

☐ ตั้งแต่ 6 – 10 ปี

☐ ตั้งแต่ 11 – 15 ปี

☐ มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2: แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

คำชี้แจง : ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งได้กำหนดระดับความเหมาะสมไว้ 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด
- 4 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์มาก
- 3 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
- 2 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์น้อย
- 1 หมายถึง คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในเกณฑ์น้อยที่สุด

(โปรดอ่านคู่มือก่อนตอบ)

รายการประเมิน	ระดับความเป็นไปได้ ในการนำคู่มือไปใช้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
โครงสร้างคู่มือ						
1. ส่วนประกอบของคู่มือครบถ้วน						
2. จำนวนหน้าเหมาะสมเพียงใด						
3. ขนาดของตัวอักษร						
4. รูปแบบการพิมพ์						
วัตถุประสงค์						
1. วัตถุประสงค์ของคู่มือมีความชัดเจน						
2. ภาษาที่ใช้ในการเขียนวัตถุประสงค์						
3. ครอบคลุมสาระที่จำเป็น						
4. มีความเป็นไปได้						
5. เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย						
เนื้อหา						
1. เนื้อหาสอดคล้องวัตถุประสงค์						
2. เนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์						
3. การจัดเรียงลำดับเนื้อหา						
4. ความยากง่ายของเนื้อหาเหมาะสมกับระดับของผู้ใช้						
5. เนื้อหามีความชัดเจน						
6. เนื้อหาน่าสนใจ						

ตอนที่ 3: ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง : ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการประเมินบุคคลโดย
อิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา โปรดเขียน
ข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของท่าน

1. ภาพรวมของคู่มือ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. เนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้คู่มือ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามชุดที่ 3
แบบประเมินความสำคัญของสมรรถนะในการนำไปใช้
โดยภาพรวมและรายสมรรถนะ

ตอนที่ 1: ข้อมูลส่วนตัว

คำชี้แจง : โปรดเติมคำหรือข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. สถานที่ทำงาน

2. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย

3. อายุ ☐ ตั้งแต่ 30 – 40 ปี ☐ ตั้งแต่ 41 – 50 ปี ☐ ตั้งแต่ 51 – 60 ปี

4. วุฒิทางการศึกษา

☐ปริญญาตรี สาขา

☐ปริญญาโท สาขา

☐ปริญญาเอก สาขา

4. โปรดระบุตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน

.....

.....

5. ระยะเวลาในการทำงาน

☐ ตั้งแต่ 2 – 5 ปี

☐ ตั้งแต่ 6 – 10 ปี

☐ ตั้งแต่ 11 – 15 ปี

☐ มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2: แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ไปใช้ในการประเมิน

คำชี้แจง : ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งได้กำหนดระดับความสำคัญของสมรรถนะไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความสำคัญของสมรรถนะมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความสำคัญของสมรรถนะมาก

ระดับ 3 หมายถึง ความสำคัญของสมรรถนะปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความสำคัญของสมรรถนะน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความสำคัญของสมรรถนะน้อยที่สุด

รายการเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1.1 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน						
1.2 มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ						
1.3 พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย						
1.4 ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด						
1.5 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย						
1.6 มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ						
1.7 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้						
1.8 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง						
1.9 มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ						
1.10 ไม่มีการหยุดหรือล้มเลิกการทำงานกลางคันก่อนงานจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด						

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
1.11 มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ่งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง						
1.12 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น						
สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี						
2.1 ตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ร้องขอก่อนให้บริการเสมอ						
2.2 มีบุคลิก สีสหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ						
2.3 มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่						
2.4 ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ						
2.5 สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี และไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย						
2.6 ผลของการบริการที่ดี ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนหรือการตำหนิจากผู้ขอรับบริการ						
2.7 สอบถามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นก่อนที่จะร้องขอ						
2.8 การบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้						
2.9 ผลของการบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้						
2.10 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริการที่ผิดพลาด						
2.11 สามารถให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ทั้งถึงและทันเวลา						
2.12 เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของการบริการ						

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความสำคัญ					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)						
3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย						
3.2 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง						
3.3 มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น						
3.4 มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง						
3.5 ผลของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด						
3.6 สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น						
3.7 สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้						
3.8 ผลของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด						
3.9 สามารถกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง						
3.10 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง						
3.11 สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้						
3.12 ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมาขอความคิดเห็นอยู่เสมอ						

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
สมรรถนะที่ 4 จริยธรรม (Integrity)						
4.1 ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ						
4.2 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด						
4.3 กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่เสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ขัดกัน						
4.4 การมีจรรยาบรรณในการทำงานช่วยป้องกันความเสียหายขององค์กรได้						
4.5 คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร						
4.6 เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ						
4.7 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด						
4.8 สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานและป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขึ้น						
4.9 มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน						
4.10 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่รุนแรงที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับของข้าราชการ						
4.11 แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน						
4.12 ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ						

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
สมรรถนะที่ 5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)						
5.1 ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน						
5.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของทีมงานเสมอ						
5.3 ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในทีมงาน						
5.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ						
5.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้						
5.6 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม						
5.7 ผลของความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานส่วนบุคคลและของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้						
5.8 มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน และเหตุการณ์						
5.9 มีการติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย						
5.10 มีการประเมินข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้						
5.11 สามารถให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมได้						
5.12 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน						

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
สมรรถนะที่ 6 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ						
6.1 สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้						
6.2 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้						
6.3 จัดองค์กรได้โดยไม่เกิดผลกระทบต่อนโยบายของหน่วยงานอื่น						
6.4 ผลของการจัดโครงสร้างมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้						
6.5 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้						
6.6 สามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้						
6.7 ผลของการใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้						
6.8 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้						
6.9 สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายประจำปีได้						
6.10 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้						
6.11 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรได้						
6.12 ผลของการเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กร มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด						

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
สมรรถนะที่ 7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)						
7.1 รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ						
7.2 มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ						
7.3 มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลง						
7.4 ผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด						
7.5 สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้						
7.6 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด						
7.7 สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้						
7.8 สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง						
7.9 สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด						
7.10 สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน						
7.11 สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน						
7.12 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้						

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
สมรรถนะที่ 8 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)						
8.1 สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม						
8.2 รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์						
8.3 สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน						
8.4 มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ						
8.5 ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด						
8.6 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน						
8.7 สามารถนำเสนอแนวคิดเพื่อทำงานให้สำเร็จและทำให้ผู้อื่นยอมรับ						
8.8 สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้						
8.9 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด						
8.10 ผลของการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด						
8.11 ไม่มีปัญหาที่เกี่ยวกับการติดต่อ สื่อสารที่ผิดพลาดช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด						
8.12 สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด						

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและสำเนาหนังสือเชิญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์

ผู้อำนวยการ

สำนักบริหารงานการศึกษาเอกชนโรงเรียน

ดร.สุรพงษ์ มาลี

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์การงานบุคคล

วัดกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคู่มือ
การประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

ดร. พรพรรณ ไวย่างกูร

รองผู้อำนวยการ

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์ และ
เทคโนโลยี : สสวท.

รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นายสุนทร พรหมรัตนพงษ์

ผู้อำนวยการ

ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

นางรัชดา คลี่สุนทร

นักวิชาการศึกษา 8 ว และหัวหน้าส่วนส่วนผลิต

รายการวิทยุเพื่อการศึกษาตามอัธยาศัย

ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

นางอรัญญา มิ่งเมือง

นักวิชาการศึกษา 8 ว และหัวหน้าส่วน

จัดการทรัพยากร

ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา

ที่ ศร 0519.12/๖๖๓๒



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

/ 8 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สิ่งที่แนบมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประมา ศาสตระรุจิ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียน” โดยมี รองศาสตราจารย์เสาวนีย์ เลวลย์ เป็นประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์วัชรินทร์ อ่ำรัตนพร เป็นกรรมการควบคุม ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการประเมินความสอดคล้องของเกณฑ์ พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประมา ศาสตระรุจิ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-6495063 , 02-6641000 ต่อ 5731 , 5646

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-3113007 มือถือ 089-1114082



ที่ ศร 0519.12/๒๖๓1

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

/8 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

สิ่งที่แนบมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประมา ศาสตระรุจิ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ” โดยมี รองศาสตราจารย์เสาวนีย์ เลวลีย์ เป็นประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์วัชรินทร์ อารัตนาพร เป็นกรรมการควบคุม ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ คุณสมบัติ สุวรรณพิทักษ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการประเมินความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประมา ศาสตระรุจิ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-6495063 , 02-6641000 ต่อ 5731 , 5646

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติศาสตร์ โทรศัพท์ 02-3113007 มือถือ 089-1114082

ที่ ศธ 0519.12/ ๖๖๓๐



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คุณสุรพงษ์ มาลี

ถึงที่แนบมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายประมา ศาสตระรุจิ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน” โดยมี รองศาสตราจารย์เสาวนีย์ เลวลีย์ เป็นประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์วัชรินทร์ อ่ำรัตนพร เป็นกรรมการควบคุม ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการประเมินความสอดคล้องของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประมา ศาสตระรุจิ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-6495063 , 02-6641000 ต่อ 5731 , 5646

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-3113007 มือถือ 089-1114082

ที่ ศธ 0519.12/๗๘๔๕



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒ ธันวาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คุณสุนทร พรหมรัตนพงษ์

เนื่องด้วย นายประมา ศาสตระรุจิ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาระดับ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะ
ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษา
นอกโรงเรียน” โดยมี รองศาสตราจารย์เสาวนีย์ เลวลักษณ์ เป็นประธานควบคุมปริญญานิพนธ์
รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์วัชรินทร์ อารัตนพร เป็นกรรมการควบคุม ในการนี้
บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการ
ปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประมา ศาสตระรุจิ
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จิระเชษฐกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-6495063 , 02-6641000 ต่อ 5731 , 5646

หมายเหตุ: สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-3113007 มือถือ 089-1114082

ที่ ศธ 0519.12/ ๗๘๔๖



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๗ ธันวาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คุณพรพรรณ ไททอง

เนื่องด้วย นายประมา ศาสตระรุจิ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน” โดยมี รองศาสตราจารย์เสาวนีย์ เลวลย์ เป็นประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์วัชรินทร์ อารัตนพร เป็นกรรมการควบคุม ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประมา ศาสตระรุจิ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-6495063 , 02-6641000 ต่อ 5731 , 5646

หมายเหตุ: สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-3113007 มือถือ 089-1114082



ที่ ศธ 0519.12/ 7844

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๗ ธันวาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คุณอรรณพ มิ่งเมือง

เนื่องด้วย นายประมา ศาสตรระจุ นิติระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียน” โดยมี รองศาสตราจารย์เสาวนีย์ เลวลย์ เป็นประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์วัชรินทร์ อัครตนพร เป็นกรรมการควบคุม ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประมา ศาสตรระจุ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-6495063 , 02-6641000 ต่อ 5731 , 5646

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติศาสตร์ โทรศัพท์ 02-3113007 มือถือ 089-1114082



ที่ ศธ 0519.12/7841

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๗ ธันวาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์จุมพล รอดคำดี

เนื่องด้วย นายประมา ศาสตระรุจิ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน” โดยมี รองศาสตราจารย์เสาวนีย์ เลวลย์ เป็นประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์วัชรินทร์ อัครตันพร เป็นกรรมการควบคุม ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประมา ศาสตระรุจิ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-6495063 , 02-6641000 ต่อ 5731 , 5646

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรศัพท 02-3113007 มือถือ 089-1114082



ที่ ศธ 0519.12/๗๘๔๓

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๗ ธันวาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คุณรัชดา กลีสุนทร

เนื่องด้วย นายประมา ศาสตระรุจิ นิติระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียน” โดยมี รองศาสตราจารย์เสาวนีย์ เลวลัย เป็นประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ และ อาจารย์วัชรินทร์ อ่ำรัตนพร เป็นกรรมการควบคุม ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประมา ศาสตระรุจิ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-6495063 , 02-6641000 ต่อ 5731 , 5646

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรศัพท 02-3113007 มือถือ 089-1114082

ภาคผนวก ง

- ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง
- ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ค่า IOC
สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	
1.1 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงาน	1.00
1.2 มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	1.00
1.3 พยายามคิดหาแนวทาง วิธีการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	1.00
1.4 ไม่แสดงความย่อท้อเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย	0.33
1.5 ผลของการมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	0.66
1.6 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย	0.33
1.7 สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของเป้าหมาย	0.66
1.8 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	1.00
1.9 มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	1.00
1.10 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	1.00
1.11 มีความมุ่งมั่นที่จะชนะปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	0.66
1.12 ไม่มีการหยุดหรือล้มเลิกการทำงานกลางคันก่อนงานจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	0.66
1.13 มีความอดทนต่อการทำงานที่ยุ่งยากและภายใต้ความกดดันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.66
1.14 มีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แม้ว่าจะมีอุปสรรคต่างๆ เกิดขึ้น	0.33
1.15 แสดงออกให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเมื่อได้รับเป้าหมายในการทำงานที่ยากขึ้น	1.00
สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind)	
2.1 ตรวจสอบความต้องการของผู้ที่ร้องขอก่อนให้บริการเสมอ	0.66
2.2 มีบุคลิก สีสหน้า ท่าทางยิ้มแย้มแจ่มใสในขณะที่ให้บริการ	1.00
2.3 มีการติดตามผลการให้บริการว่าผู้อื่นได้รับการบริการตรงตามที่ต้องการหรือไม่	1.00
2.4 ให้บริการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ	1.00
2.5 สามารถให้บริการผู้อื่นได้ดี และไม่ทำให้งานของตนเองเสียหาย	1.00

ตาราง 24 (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ค่า IOC
2.6 ผลของการบริการที่ดี ทำให้ไม่มีข้อร้องเรียนหรือการตำหนิจากผู้ขอรับบริการ	0.66
2.7 สอบถามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นก่อนที่จะร้องขอ	0.66
2.8 การบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.66
2.9 การบริการที่ดีช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1.00
2.10 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการบริการที่ผิดพลาด	0.66
2.11 สามารถให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ทั้งถึง และทันเวลา	0.66
2.12 เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้เสนอความคิดเห็นที่เกี่ยวกับผลของการบริการ	0.66
สมรรถนะที่ 3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	
3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษางานใหม่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	1.00
3.2 มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	1.00
3.3 มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น	0.66
3.4 มีการนำความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง	1.00
3.5 ผลของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	0.66
3.6 สามารถเรียนรู้งานยากๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น	0.66
3.7 สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้เพื่อสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องได้	0.66
3.8 ผลของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	0.66
3.9 สามารถกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	0.66
3.10 สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดการเรียนรู้ความรู้เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	0.66
3.11 สามารถนำเสนอแนวคิดและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับได้	1.00
3.12 ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมาขอความคิดเห็นอยู่เสมอ	0.66
สมรรถนะที่ 4 จริยธรรม (Integrity)	
4.1 ศึกษาระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ	1.00
4.2 ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด	1.00
4.3 กล้าที่จะปฏิเสธการทำงานที่เสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ขัดกัน	1.00
4.4 มีการซักถามผู้บังคับบัญชาก่อนลงมือปฏิบัติในกรณีที่ไม่วางใจว่าขัดต่อจรรยาบรรณในการทำงานหรือไม่	0.33

ตาราง 24 (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ค่า IOC
4.5 ไม่เคยมีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการทำงาน	0.33
4.6 การมีจรรยาบรรณในการทำงานช่วยป้องกันความเสียหายขององค์กรได้	0.66
4.7 คอยสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร	1.00
4.8 เข้าใจระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ	0.66
4.9 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านจรรยาบรรณของข้าราชการอย่างเคร่งครัด	0.66
4.10 ไม่เคยมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	0.33
4.11 สามารถตรวจสอบจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับในการทำงานและป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาด้านจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับขึ้น	0.66
4.12 มีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	0.66
4.13 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่รุนแรงที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณและระเบียบข้อบังคับของข้าราชการ	1.00
4.14 แนะนำให้ความรู้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับในการทำงาน	0.66
4.15 ไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำผิดระเบียบข้อบังคับในการทำงานและจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ	1.00
สมรรถนะที่ 5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	
5.1 ยอมรับและปฏิบัติตามกฎกติกาในการทำงานร่วมกัน	0.66
5.2 ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเป้าหมายของทีมงานเสมอ	0.66
5.3 ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในทีมงาน	1.00
5.4 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ	1.00
5.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีส่วนทำให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมายสูงกว่าที่กำหนดไว้	1.00
5.6 ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	0.66
5.7 ผลของความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานส่วนบุคคลและของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.66
5.8 มีเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน และเหตุการณ์	1.00
5.9 มีการติดตามผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย	0.66
5.10 สามารถทำให้คนที่ขัดแย้งกันหันมาทำงานร่วมกันได้	0.33
5.11 ผลของการป้องกันแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม มีส่วนช่วยให้ผลงานของทีมสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.33

ตาราง 24 (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ค่า IOC
5.12 มีการประเมินข้อขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้	0.66
5.13 สามารถดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมได้ถูกต้องและทันเวลา	0.33
5.14 สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการทำงานเป็นทีมได้	0.66
5.15 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน	0.66
สมรรถนะที่ 6 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)	
6.1 สามารถจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	1.00
6.2 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปีได้	0.66
6.3 จัดองค์กรได้โดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงานอื่น	0.66
6.4 ผลของการจัดโครงสร้างมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	1.00
6.5 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้	0.66
6.6 สามารถใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานได้	1.00
6.7 ผลของการใช้ความยืดหยุ่นและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายในและระหว่างหน่วยงานมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.66
6.8 มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่เป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้เพื่อช่วยส่งเสริมให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.66
6.9 สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติงานรองรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายประจำปีได้	0.66
6.10 เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนปรับปรุงแผนขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร	0.33
6.11 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาวได้	0.66
6.12 สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กรได้	1.00
6.13 ผลของการเชื่อมโยงโครงสร้างองค์กรปัจจุบันสู่กลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องแผนปฏิบัติการขององค์กร มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	1.00
สมรรถนะที่ 7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	
7.1 รับฟังละยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ	1.00
7.2 มีระบบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ทีมงานทราบ	1.00
7.3 มีการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลง	1.00

ตาราง 24 (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ค่า IOC
7.4 มีการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ	0.33
7.5 ผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	0.66
7.6 สามารถโน้มน้าวให้ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้	0.33
7.7 สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้	0.66
7.8 สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	1.00
7.9 สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	0.33
7.10 สามารถเป็นผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีในหน่วยงานได้	1.00
7.11 สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง	0.66
7.12 สามารถปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	1.00
7.13 สามารถปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานโดยไม่เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของงาน	0.66
7.14 สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	1.00
7.15 สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและนอกหน่วยงานได้	1.00
สมรรถนะที่ 8 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)	
8.1 สามารถพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกกลุ่ม	1.00
8.2 รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์	0.66
8.3 สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	1.00
8.4 มีเทคนิควิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ รักษา และเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่างๆ	1.00
8.5 ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีส่วนช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	0.66
8.6 ไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและระหว่างหน่วยงาน	1.00
8.7 สามารถนำเสนอแนวคิดเพื่อทำงานให้สำเร็จและทำให้ผู้อื่นยอมรับ	0.66
8.8 สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	1.00

ตาราง 24 (ต่อ)

เกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้คุณภาพผลการปฏิบัติงาน	ค่า IOC
8.9 สามารถติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	0.66
8.10 ผลของการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่เพื่อช่วยให้ได้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	1.00
8.11 ไม่มีปัญหาที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาดช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	0.66
8.12 ผลของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนช่วยให้ผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด	0.33
8.13 สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารและเห็นด้วยเพื่อช่วยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด	1.00

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A_1	5	3	4	3.60	.548
A_2	5	3	4	3.20	.447
A_3	5	4	5	4.40	.548
A_4	5	4	5	4.20	.447
B_1	5	3	4	3.80	.447
B_2	5	4	5	4.20	.447
B_3	5	3	4	3.60	.548
B_4	5	3	5	4.20	.837
B_5	5	3	4	3.60	.548
C_1	5	4	5	4.20	.447
C_2	5	4	5	4.20	.447
C_3	5	4	4	4.00	.000
C_4	5	3	5	3.80	.837
C_5	5	3	4	3.20	.447
C_6	5	3	4	3.60	.548
C_7	5	3	4	3.20	.447
C_8	5	3	3	3.00	.000
C_9	5	3	4	3.40	.548
D_1	5	3	4	3.40	.548
D_2	5	3	4	3.40	.548
D_3	5	4	5	4.20	.447
E_1	5	4	5	4.80	.447
E_2	5	4	5	4.60	.548
E_3	5	4	5	4.60	.548
Valid N (listwise)	5				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A	4	3.20	4.40	3.8500	.55076
B	5	3.60	4.20	3.8800	.30332
C	9	3.00	4.20	3.6222	.45216
D	3	3.20	3.40	3.3333	.11547
E	3	4.60	4.80	4.6667	.11547
Valid N (listwise)	3				

ตาราง 25 (ต่อ) Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A_1	10	2	5	3.40	.966
A_2	10	3	5	3.50	.707
A_3	10	3	5	4.00	.667
A_4	10	3	5	3.70	.823
B_1	10	3	5	3.70	.823
B_2	10	3	4	3.40	.516
B_3	10	3	5	3.60	.699
B_4	10	3	5	3.70	.675
B_5	10	3	4	3.50	.527
C_1	10	2	5	3.60	.843
C_2	10	2	5	3.40	.843
C_3	10	2	5	3.50	.850
C_4	10	2	5	3.60	.843
C_5	10	3	5	3.70	.823
C_6	10	3	5	4.00	.816
C_7	10	3	5	3.40	.699
C_8	10	3	4	3.50	.527
C_9	10	3	5	3.70	.675
D_1	10	3	5	3.60	.843
D_2	10	3	4	3.40	.516
D_3	10	3	4	3.40	.516
E_1	10	3	5	3.80	.789
E_2	10	3	5	3.80	.789
E_3	10	3	5	3.70	.823
Valid N (listwise)	10				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A	4	3.40	4.00	3.6500	.26458
B	5	3.40	3.70	3.5800	.13038
C	9	3.40	4.00	3.6000	.18708
D	3	3.40	3.60	3.4667	.11547
E	3	3.70	3.80	3.7667	.05774
Valid N (listwise)	3				

ตาราง 25 (ต่อ) Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A_1	30	4	5	4.40	.498
A_2	30	4	5	4.57	.504
A_3	30	4	5	4.83	.379
A_4	30	4	5	4.43	.504
B_1	30	4	5	4.63	.490
B_2	30	4	5	4.13	.346
B_3	30	4	5	4.50	.509
B_4	30	4	5	4.83	.379
B_5	30	3	5	4.07	.583
C_1	30	4	5	4.87	.346
C_2	30	4	5	4.33	.479
C_3	30	4	5	4.50	.509
C_4	30	3	5	4.23	.504
C_5	30	4	5	4.17	.379
C_6	30	3	5	4.53	.571
C_7	30	3	5	4.37	.615
C_8	30	3	5	4.20	.551
C_9	30	4	5	4.60	.498
D_1	30	3	5	4.37	.556
D_2	30	3	5	4.13	.507
D_3	30	3	5	4.20	.610
E_1	30	3	5	4.27	.521
E_2	30	4	5	4.40	.498
E_3	30	4	5	4.27	.450
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A	4	4.40	4.83	4.5575	.19619
B	5	4.07	4.82	4.4300	.32272
C	9	4.17	4.87	4.4222	.22665
D	3	4.13	4.37	4.2333	.12342
E	3	4.27	4.40	4.3133	.07506
Valid N (listwise)	3				

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายประมา ศาสตระรุจิ
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2519
สถานที่เกิด	เขตวัฒนา จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 115/2	ซอยศิริพจน์ สุขุมวิท 81 แขวงพระโขนงเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10260
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	อาจารย์พิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	มัธยมปลาย จาก โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2539	Management Travel and Tourism from : The Art Institute of Seattle, USA
พ.ศ. 2542	BBA from : City University, Seattle, USA
พ.ศ. 2543	MBA from : City University, Seattle, USA
พ.ศ. 2549	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ